

# **Die Kunst der Mitarbeiterführung**

Aspekte eines bibliotheksspezifischen Anforderungsprofils  
für Führungskräfte

**Masterarbeit**  
**im Fach Mitarbeiterführung**  
**und Unternehmenskommunikation**

Masterstudiengang Bibliotheks- und Medienmanagement  
der  
Fachhochschule Stuttgart –  
Hochschule der Medien

**Annette Moschner**

Erstprüfer:	Prof. Dr. Wolfgang Ratzek
Zweitprüferin:	Dipl.-Bibl. Helga Lüdtkke

Bearbeitungszeitraum: 1. Mai 2003 bis 1. September 2003

Frankfurt a.M., August 2003

## Kurzfassung

Die vorliegende Masterarbeit behandelt das Thema der Mitarbeiterführung in Bibliotheken (öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken) einschließlich der Orientierung am Unternehmensbereich in einer globalen Welt des rasanten technologischen und wirtschaftlichen Wandels. Es geht darum, aufzuzeigen, dass diese Veränderungsprozesse ein verändertes Führungsverhalten und einen veränderten Führungsstil erfordern, dem die Fähigkeit der Sozialen und Persönlichen Kompetenz zugrunde liegt. Es wird dargelegt, dass über Lernprozesse, insbesondere im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation, in Bibliotheken ein positives Klima geschaffen werden kann, in der die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter im Sinne der Personalentwicklung wachsen kann.

**Schlagwörter:** Mitarbeiterführung, Bibliotheken, Soziale Kompetenz, Persönliche Kompetenz, Führungsstile, zwischenmenschliche Kommunikation, Lernprozesse, Psychologie

## Abstract

The following master thesis presents the topic of leadership in libraries (Public and Scientific Libraries) including the focus on business-management in a global world of technical and economical change. These changing processes require change of management as well as change of leadership-style, based on social and personal competence. By using learning- processes especially in the field of interpersonal communication a positive atmosphere can be created in libraries, in which the motivation and development of the employees can grow.

**Keywords:** leadership, libraries, social competence, personal competence, leadership-styles, interpersonal communication, learning-process, psychology

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>1     Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2     Zur Quellenlage: Soziale Kompetenz als grundlegende Fähigkeit von Führungskräften in Bibliotheken .....</b>	<b>8</b>
<b>3     Das Menschenbild einer Führungskraft .....</b>	<b>11</b>
<b>4     Mitarbeiterführung im Wandel .....</b>	<b>15</b>
<b>5     Kompetenzen einer Führungskraft .....</b>	<b>21</b>
5.1   Fachkompetenz .....	21
5.2   Methodenkompetenz .....	21
5.3   Persönlichkeitskompetenz .....	21
5.4   Soziale Kompetenz .....	22
5.4.1   Empirische Studie: die Bibliothek als Soziales Gebilde .....	24
<b>6.    Führungsstile .....</b>	<b>32</b>
6.1   Klassische Führungsstile .....	32
6.2   Führungsstile nach Goleman .....	33
<b>7     Die Kunst der Kommunikation .....</b>	<b>39</b>
7.1   Grundlagen .....	39
7.2   Modelle .....	42
7.2.1   Vier-Ohren-Modell .....	42
7.2.2   Johari-Fenster .....	43
7.2.3   Transaktionsanalyse .....	45
7.3   Mitarbeitergespräche .....	48
<b>8     TZI als Modell für eine effektive Gruppen- und Teamarbeit .....</b>	<b>52</b>
<b>9     Mit Shackleton im Eismeer und mit Shakespeare auf der Bühne.....</b>	<b>55</b>
<b>10    Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>59</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>60</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Sich selbst erfüllende Prophezeiung nach Watzlawick

Abbildung 2: Soziale Kernkompetenzen nach Crisand

Abbildung 3: Die Bibliothek als soziales Gebilde/

Eigendarstellung nach Paul und Goleman

Abbildung 4: Eisberg-Modell nach Donnert

Abbildung 5: Vierohriger Empfänger nach Schulz von Thun

Abbildung 6: Johari-Fenster nach Luft und Ingham

Abbildung 7: TZI-Modell nach Cohn

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: X- und Y-Theorie nach McGregor

Tabelle 2: Mitarbeiterführung früher und heute nach Flodell

# 1 Einleitung

Unter dem Titel „Die Kunst der Mitarbeiterführung: Aspekte eines bibliotheksspezifischen Anforderungsprofils für Führungskräfte“ setzt sich die vorliegende Arbeit mit einem breiten Spektrum auseinander, das das Thema Mitarbeiterführung in der heutigen Zeit des rasanten technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels beleuchtet.

Es geht vor allem darum, die neuesten Entwicklungen und Ansätze um das sehr komplexe Thema „Führung“ darzulegen. Die Idee zu dieser Arbeit ist aus dem Fach „Mitarbeiterführung und Unternehmenskommunikation“ hervorgegangen, in dem speziell auf den Führungsstil-Ansatz von Daniel Goleman (2000a) hingewiesen wurde. Untersuchungen und Ergebnisse sowohl aus dem Bereich der Bibliotheken als auch der Unternehmen werden also im Zentrum der Betrachtungen stehen.

Bibliotheken (Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken) haben derzeit auf die Herausforderung der zunehmend knapper werdenden öffentlichen Mittel zu reagieren, die eine Reduzierung des Medienetats und des Personals zur Folge haben. Während also die Ressourcen knapper werden, fordert der technologische Wandel gleichzeitig die Leistungsbereitschaft des Personals, das zudem den gestiegenen Kundenansprüchen gerecht werden soll.

Innerhalb seiner im Jahre 2000 erschienenen empirischen Studie stellt G. Paul (2000b) einen Zusammenhang her zwischen Leitungsqualität, Betriebsklima und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.<sup>1</sup> Die Arbeitsorganisation „Bibliothek“ stellt Paul als „soziales Gebilde“ dar, dessen „Gelingen“ oder Erfolg maßgeblich von der (neben der als Voraussetzung zu sehenden Fach- und Methodenkompetenz) „Sozialen Kompetenz“ der Führungskräfte abhängig ist. Die Flut von Fachliteratur zum Bereich der Sozialen Kompetenz, der in der vorliegenden Arbeit zusammen mit der zugrunde liegenden Persönlichen Kompetenz einen Schwerpunkt bildet, weist auf ein Thema hin, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. So auch in dem im Jahre 2002 in deutscher Sprache erschienenen Buch „Emotionale Führung“ von Daniel Goleman, dessen Kernaussagen in der vorliegenden Arbeit vorgestellt werden. Soziale Kompetenz oder Emotionale Intelligenz ist letztendlich der Indikator für eine menschlichere Führungskultur innerhalb der Bibliotheken, der Unternehmen und allen Organisationen, unabhängig von ihren Tätigkeitsschwerpunkten.

Die in Kapitel 2 dargestellte Quellenlage zum Thema der Sozialen Kompetenz als grundlegende Fähigkeit von Führungskräften in Bibliotheken zeigt allerdings, dass Publikationen im Bibliotheksbereich eher rar sind, wobei die Beiträge vorwiegend aus dem wissenschaftlichen Bereich kommen.

---

<sup>1</sup> Die hier und im Folgenden verwendeten männlichen Wortformen beinhalten jeweils die weibliche.

Führungskräfte müssen zwar keine Psychologen sein, psychologische Kenntnisse, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit behandelt werden, sind allerdings notwendig und unabdingbar, um eigenes defizitäres Verhalten verändern zu können. In diesem Zusammenhang finden Lernprozesse statt, die nur durch die innere Bereitschaft dazu erfolgreich sein können.

Im 3. Kapitel geht es um die Auswirkungen, die das Menschenbild einer Führungskraft auf die Mitarbeiter hat.

Das Kapitel „Mitarbeiterführung im Wandel“ beschreibt, dass trotz der allgegenwärtigen Veränderungsprozesse in einer Welt des Wandels und den damit verbundenen Anforderungen an ein neues Führungsverhalten und an einen neuen Führungsstil, die Führungskräfte in Bibliotheken noch weitgehend den alten Strukturen verhaftet bleiben. Als Bestandteil der Öffentlichen Verwaltung sind sie Teil der Verwaltungsreform und der Verwaltungsmodernisierung. Doch Ergebnisse zeigen, dass die Veränderungen von einem traditionellen Führungsverständnis hin zu einem neuen zeitgemäßen Führungsverhalten noch weitgehend auseinander klaffen, wodurch, entgegen des Gedankens der Personalentwicklung, viel Mitarbeiterpotenzial zerstört wird.

Kapitel 5 widmet sich den erforderlichen Kompetenzen einer Führungskraft, wobei den Leser die Bereiche der Sozialen Kompetenz und der damit verbundenen Persönlichen Kompetenz wie ein roter Faden durch die Arbeit begleiten werden. Behandelt wird im Rahmen dieser Arbeit nicht die Unterscheidung zwischen weiblichem und männlichem Führungsverhalten, sondern Führungsverhalten wird unter dem Gesichtspunkt der genannten Kompetenzen betrachtet, unabhängig von der Größe der Bibliothek.

Viele Führungskräfte sind auch heute noch traditionellen Führungsstilen verhaftet, was auch damit zusammenhängt, dass eine Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle weder während der Ausbildung und des Studiums noch in der täglichen Praxis stattgefunden hat oder stattfindet. Es wird eher zufällig agiert und reagiert in einer noch stark von hierarchischen Strukturen geprägten Arbeitsumgebung.

Entsprechend werden in Kapitel 6 zunächst die Klassischen Führungsstile und schließlich die Führungsstile nach Goleman vorgestellt, die sich durch ihre Flexibilität auszeichnen und an Führungskräfte außerordentlich hohe Anforderungen stellen.

Führungsstile sind Kommunikationsstile: Kapitel 7 widmet sich der „Kunst der Kommunikation“, der zwischenmenschlichen Kommunikation oder Face-to-Face-Kommunikation im Medienzeitalter, in der die Fähigkeit der Sozialen Kompetenz wiederum in den Mittelpunkt rückt.

Grundlagen und Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation werden anhand verschiedener Modelle wie Vier-Ohren-Modell und Johari-Fenster aufgezeigt, und schließlich richtet sich das Augenmerk auf die Transaktionsanalyse, die ein Modell zur Verbesserung der Verständigung zwischen Menschen bzw. Teamkollegen anbietet, aber auch die Hintergründe und Ursachen bei besonders befremdlichem Verhalten erklärt sowie auf die Grenzen bzgl. einer Lösungsfindung aufmerksam macht. Alle in Kapitel 7 vorge-

stellten Modelle dienen, ein Anliegen der vorliegenden Arbeit, der Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Bezüglich der Mitarbeitergespräche wird das im Zuge des neuen Steuerungsmodells und der Verwaltungsreform eingeführte jährliche Mitarbeitergespräch in Augenschein genommen mit Blick auf bereits erfolgte Mitarbeitergespräche in der Praxis. Im Gegensatz zu den Unternehmen und Betrieben, die Mitarbeitergespräche als wirksames Führungsinstrument mit einer Palette unterschiedlicher Gesprächsarten und –anlässe einsetzen, um Kommunikations- und Organisationsstrukturen zu verbessern, spielen Mitarbeitergespräche in Bibliotheken eher eine marginale Rolle.

Dem Thema TZI (Themenzentrierte Interaktion) als einem Modell für eine effektive Gruppen- oder Teamarbeit widmet sich Kapitel 8 der Arbeit.

Hinter Kapitel 9: „Mit Shackleton im Eismeer und mit Shakespeare auf der Bühne“ verbirgt sich eine Fülle von Ansätzen zum Thema „Führungskunst“, die Führungskräften in Bibliotheken vielfältige Anregungen bieten können. Es geht hier z.B. um vorbildliches Führungsverhalten in Extremsituationen bei einer Expedition in die Antarktis oder um naturwissenschaftliche Erkenntnisse der Quantentheorie, die mit Führungsverhalten in Beziehung gesetzt werden. Der Einsatz einer neuen Entwicklung, die den Theaterbereich nutzt, um Team- und Führungsverhalten zu spiegeln und zu verbessern, wäre auch im Bibliotheksbereich ein wünschenswerter Ansatz. Bei „Open Space“, einer eher unkonventionellen Konferenzmethode, geht es darum, dass den Teilnehmern Raum und Zeit anvertraut wird, die diese in verblüffender und effektiver Weise nutzen. Mit der Feststellung, die grundlegende Aufgabe einer Führungskraft bestehe darin, ein Klima zu schaffen, in dem Visionen gedeihen können, wozu die Fähigkeiten der Persönlichen und Sozialen Kompetenz Voraussetzung sind, rundet sich die vorliegende Arbeit zum Abschluss.

## **2 Zur Quellenlage: Soziale Kompetenz als grundlegende Fähigkeit von Führungskräften in Bibliotheken**

Publikationen, die sich mit dem Thema Soziale Kompetenz von Führungskräften in Bibliotheken auseinandersetzen, sind trotz der zunehmenden Wichtigkeit des Themas eher rar und werden an dieser Stelle kurz vorgestellt: angefangen vom „Berufsbild 2000“<sup>2</sup>, einem DBI<sup>2</sup>-Materialien-Band (Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation 2000) und einzelnen Autoren, vorwiegend aus dem wissenschaftlichen Bibliotheksbereich.

Im Unternehmensbereich gibt es dagegen mittlerweile eine Flut von Veröffentlichungen (vgl. Crisand 2002; Donnert 2003; Habel 2001; Hauser 1999; Magretta 2002), die die Dringlichkeit des Themas Soziale Kompetenz unterstreichen, worunter Daniel Golemans 2002 erschienenen Buch „Emotionale Führung“ eines der aktuellsten ist. Er spricht damit ausdrücklich Unternehmen und Organisationen der verschiedensten Art an, und ich werde deshalb aufgrund der „Holschuld“ für den Bibliotheksbereich Golemans zentrale Aussagen ausführlicher vorstellen.<sup>3</sup>

Mit dem „Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel“ liegt erstmals in der Geschichte des deutschen Bibliothekswesens ein gemeinsam verfasstes Berufsbild von Angehörigen öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken, Bibliotheks-Assistenten, Diplom-Bibliothekaren und Bibliothekaren des höheren Dienstes vor. Innerhalb der Diskussionen der Arbeitsgruppe, die sich von 1996 bis 1998 traf, wurden die für die Zukunft wichtigen „Anforderungen, Tätigkeiten, Qualifikationen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten“ (S. 1) erarbeitet und als Diskussionspapier dem Berufsstand vorgelegt.

Die verschiedenen Tätigkeitsfelder (von Bestands- und Informationsvermittlung bis Werbung und Öffentlichkeitsarbeit) werden mit den damit notwendigen Kompetenzen verknüpft. Die Fähigkeit der Sozialen Kompetenz müsse bei Bibliotheksmitarbeitern insofern vorausgesetzt werden, als sie kundenorientiert arbeiteten: „Psychologische und pädagogische Kompetenzen, kommunikative Fähigkeiten erleichtern den Umgang mit Kunden, Mitarbeitern und Kollegen; sie sind Grundlage für erfolgreiche Tätigkeit“ (S. 3).

Hinsichtlich des Bereichs „Bibliotheks-Management“ geht es nun konkret um die Bibliotheksleitung, deren gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern von besonderer Bedeutung sei: „Ein gutes Verhältnis, das sich letztlich in effektiver Arbeit der ganzen Bibliothek ausdrückt“ (S. 18).

---

<sup>2</sup> Deutsches Bibliotheks-Institut, wurde zum Jahresende 1999 aufgelöst.

<sup>3</sup> Vgl. Kap. 6.2



Als Voraussetzung für dieses sozial kompetente Verhalten einer Führungskraft werden folgende Aspekte genannt:

- psychologisches Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Motivationskraft
- die Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren
- Kommunikationstalent
- Teamfähigkeit
- Einfordern von Leistung
- ein Führungsstil, der die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter fördert und umsetzt
- vorbildliches Verhalten

Während das „Berufsbild 2000“ das gesamte Spektrum an erforderlichen Kompetenzen im Bibliothekswesen aufgreift und darstellt<sup>4</sup>, handelt es sich bei dem DBI-Materialienband „Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation“ (2000) um die Dokumentation einer Tagung, die sich ausschließlich diesem einen Thema widmete. Innerhalb der Tagung, die gemeinsam vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und vom (ehemaligen) Deutschen Bibliotheksinstitut im Jahre 1999 veranstaltet wurde, reichte das Spektrum der Referate von grundlegenden Artikeln zu den Begriffen „Leitung“, „Führung“, „Soziale Kompetenz“ bis zum Thema der Vermittlung von Sozialer Kompetenz durch die Fachhochschulen, also die Aneignung während der Ausbildung und Möglichkeiten des Erwerbs dieser Kompetenzen innerhalb des Berufslebens.

Die Dokumentation macht deutlich, dass es nicht nur von den kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Empathie der Führungskräfte abhängt, sondern insbesondere auch von der Entwicklung und Anwendung eines neuen Führungsstils<sup>5</sup>, ob die Bibliotheken als kundenorientiert arbeitende Dienstleistungsunternehmen wettbewerbsfähig bleiben werden.

Gerd Paul, Leiter der Bibliothek des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung ist *der* produktive Autor zum Thema Sozialkompetenz und Führungskräfte in wissenschaftlichen Bibliotheken.<sup>6</sup> Auch bei den genannten DBI-Materialien zeichnet er als Herausgeber.

Bei dem Buch „Bibliotheks-Management“ (2000b) handelt es sich um Pauls überarbeitete Dissertation, in der er Bibliotheken als soziale Gebilde beschreibt, wobei er vor allem die Leitungspersonen in den Blickpunkt seiner Betrachtungen stellt. Es handelt sich hier um einen Ansatz, der in der vorliegenden Ausführlichkeit mit zugrunde liegen-

---

<sup>4</sup> Vgl. Kap. 5

<sup>5</sup> Vgl. Kap. 6

<sup>6</sup> Vgl. Literaturverzeichnis dieser Arbeit

der empirischer Untersuchung neuartig und einzigartig ist innerhalb der Fachliteratur und auf den ich im Rahmen der vorliegenden Arbeit noch ausführlich eingehen werde.<sup>7</sup>

Anna-Maria Huesmann, die in ihrer umgearbeiteten Dissertation „Binomische Kommunikation“ (2003a) die Rolle der interpersonalen Kompetenz in wissenschaftlichen Bibliotheken untersuchte, legt in ihrem Beitrag „Management und Führung in Bibliotheken“ (2002c) die notwendigen Kompetenzen des Leitungspersonals dar; für die Aufgabenerfüllung sei insbesondere eine „hohe Sozialkompetenz mit exzellenter Kommunikationsfertigkeit“ (S. 344) unabdingbar. Sie unterstreicht, dass im Bereich Mitarbeiterführung persönliche und soziale Kompetenzen erforderlich seien: die Fähigkeit der Führung der eigenen Person, also der Umgang mit sich selbst (Selbstmanagement) und ein effektiver Umgang mit anderen. Huesmann verweist in diesem Zusammenhang auf D. Goleman und seinen Aufsatz „Durch flexibles Führen mehr erreichen“ (2000a).

Auch in ihrem Beitrag „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“ (2000b) steht der zwischenmenschliche Umgang im Mittelpunkt ihrer Betrachtungen; allerdings geht es hier um die Soziale Kompetenz des gesamten Bibliothekspersonals gegenüber den Bibliothekskunden, die das Image einer Bibliothek maßgeblich prägt.

Um die „Quellenlage“ abzurunden, möchte ich auf die sehr lesenswerte Arbeit von Sandra Brücken hinweisen: „Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag“ (2001).

Die genannten Publikationen sind allesamt um die Jahrtausendwende erschienen; es handelt sich bei den Überlegungen zur Sozialen Kompetenz als grundlegende Anforderung für Führungskräfte in Bibliotheken also um ein neues Thema, das zunehmend an Bedeutung gewinnt und m.E. für die Zukunft der Bibliotheken mitentscheidend sein wird.

---

<sup>7</sup> Vgl. Kap. 5.4.1

### 3 Das Menschenbild einer Führungskraft

Die Art, wie Führungskräfte Menschen sehen, also ihre Einstellung und Haltung dem Menschen gegenüber, hat maßgebliche Auswirkungen auf ihr Führungsverhalten, was wiederum das Leistungsverhalten der Mitarbeiter bestimmt.

Zumeist sind es unreflektierte, unbewusste Menschenbilder, die das Führungsverhalten bestimmen. Das „Handbuch angewandter Psychologie für Führungskräfte“ (Steiger 1999a, S. 16ff) liefert einen Abriss historisch gewachsener Menschenbilder, beginnend mit dem klassischen Ansatz zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Zeitalter der Industrialisierung, der die Arbeitsweise des Menschen mit einer Maschine gleichsetzt: der Mensch wird als Maschine gesehen, der gut funktionieren müsse, um effektiv arbeiten zu können.

An dieser Stelle soll das Augenmerk auf den „beziehungsorientierten Ansatz“ (ebenda, S. 19) gerichtet werden, der den Menschen sowohl als „soziales Wesen“ wahrnimmt als auch seinem Bedürfnis nach Anerkennung Beachtung schenkt. Bei diesem Ansatz ist vor allem A. Maslow mit seinem Modell der „Bedürfnispyramide“ aus dem Jahre 1954 zu nennen. Auch Maslow deutet auf den Zusammenhang hin zwischen dem Leistungsverhalten der Mitarbeiter und der Art, wie durch die Führung auf innere Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen wird.

Der amerikanische Betriebssoziologe Douglas McGregor zeigte ebenso diese Abhängigkeit zwischen Arbeitseinstellung der Mitarbeiter und Führungsverhalten. Er befragte im Jahr 1935 in den USA 2000 Manager verschiedener Betriebe und Branchen nach ihren Einstellungen zu Menschen. Als Ergebnis stellte McGregor seine X-Y-Theorie vor, in der er interessanterweise zwei Arten von Managern mit völlig konträren Menschenbildern beschreibt.

Donnert (2003, S. 15) fasst diese Einteilung wie folgt zusammen:

**Tabelle 1: X- und Y-Theorie**

<b>X-Theorie</b>	<b>Y-Theorie</b>
Der Mensch ist von Natur aus arbeitsscheu,	Der Mensch ist von Natur aus arbeitsfreudig,
verantwortungsscheu,	verantwortungsbereit,
passiv.	aktiv.
Er braucht daher Zwang.	Er braucht daher Chancen.

Hinter der „X-Einstellung“ verbirgt sich eine Misstrauenskultur, die dem Menschen eine Abneigung vor der Arbeit unterstellt und dadurch Kontrolle und Zwang auf den Plan ruft, um die angestrebten Organisationsziele zu erreichen. Der Mensch wird lediglich als Mittel gesehen: ein offener und gleichberechtigter partnerschaftlicher Umgang ist kaum möglich.

Die „Y-Einstellung“ sieht den Menschen im Mittelpunkt und vertritt die Auffassung: Verantwortungsbereite Menschen brauchen Chancen, um ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen zu können. Hier wird Arbeit als „Quelle der Zufriedenheit“ angesehen:

„Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiativen entwickeln. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung“ (McGregor, zit. nach Steiger 1999a, S. 21).

Im Jahr der Umfrage (1935) stellte sich heraus, dass 70% der Befragten überwiegend die „X-Einstellung“ vertraten und nur 30% die „Y-Einstellung“. Laut Donnert (2003, S. 16) handelt es sich hier um Verhaltensmuster, die von verschiedenen gesellschaftlichen Einflüssen geprägt werden und sich somit auch im Laufe der Jahre nur wenig ändern. Das Ergebnis aus dem Jahre 1935 habe sich im westlichen Kulturkreis „bestenfalls auf 60 zu 40 verschoben“ (ebenda); über die Hälfte hat also immer noch die „X-Einstellung“ verinnerlicht.

Diese negative Einstellung den Menschen gegenüber kann in einen Kreislauf münden, den Watzlawick (vgl. 1983a, S. 60; 1974b, S.95) mit dem Phänomen der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ beschreibt: „Selbsterfüllende Prophezeiungen haben einen geradezu magischen, ‚wirklichkeits‘-schaffenden Effekt (...).“

Einer positiven Einstellung einem anderen Menschen gegenüber liegt ein Vertrauen und Zutrauen zugrunde, die zu einer Weiterentwicklung seiner Stärken und Anlagen führten. Bei der häufiger vertretenen negativen Einstellung

„(...) hege ich Vorurteile, hacke auf den Schwächen herum und verhalte mich bewusst oder unbewusst ablehnend. Die Reaktion auf dieses negative Verhalten wird – je nach Charakter – Flucht, Auflehnung oder Anpassung sein und bestätigt damit meine bisherige Einstellung“ (Donnert 2003, S. 16).

Folgende Abbildung (ebenda, S. 17) illustriert die destruktiven Folgen dieses negativen Führungsverhaltens:

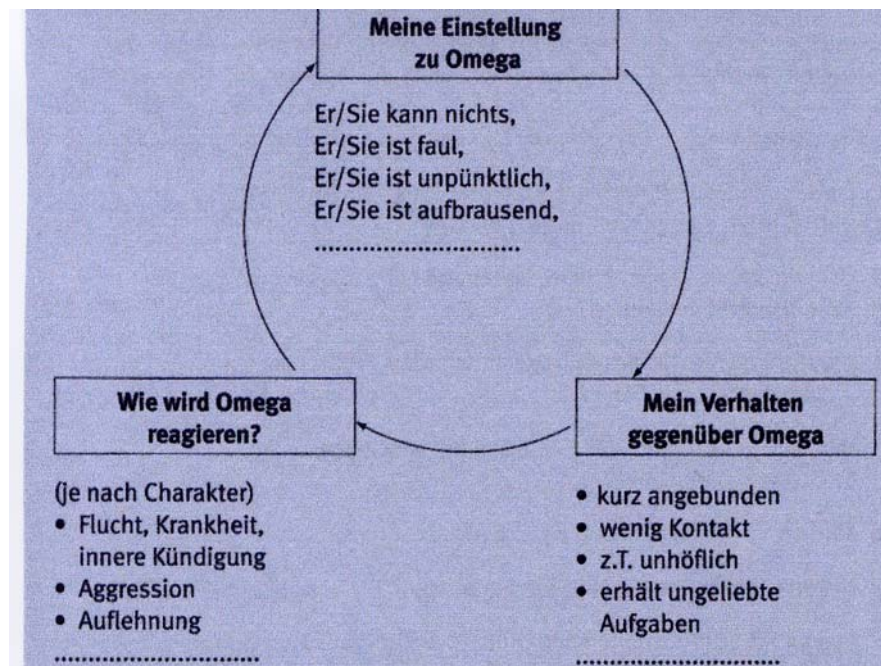


Abbildung 1: Sich selbst erfüllende Prophezeiung

Überträgt man dieses Verhalten auf den Arbeitsalltag in Bibliotheken, ist unschwer vorstellbar, auf welche Weise Engagement und Motivation zerstört werden können und welche Mitarbeiterpotenziale dadurch unterdrückt und verschwendet werden.

Um diesen zerstörerischen Kreislauf zu durchbrechen, bedarf es der Fähigkeit und Qualifikation der Sozialen Kompetenz<sup>8</sup>, die an dieser Stelle zunächst damit beginnt, „sich in andere Sichtweisen, Standpunkte, Erfahrungen und Hintergründe hineinzusetzen“ (ebenda) und souverän über das Instrumentarium der „Kommunikation“<sup>9</sup> zu verfügen.

Crisand (2002, S. 52) kommt zu der eindeutigen Schlussfolgerung, eine Führungskraft solle sich von ihrer Führungstätigkeit verabschieden, wenn sie feststelle, eine negative Einstellung zum Menschen zu haben bzw. wenn sie folgende Grundregeln nicht beherrsche:

- „*Fairness* zeigt sich dadurch, dass man den Mitarbeiter als Person achtet, Versprechungen, Zusagen, Verabredungen, Termine, Verträge einhält. Zu ihr gehören Konfliktfähigkeit, Frustrationstoleranz, Kompromissbereitschaft. Der Vorgesetzte handelt immer dann unfair, wenn er die Interessen der Mitarbeiter ignoriert, seine Machtposition ausnutzt usw.
- *Rücksicht* zeigt sich dadurch, dass der Vorgesetzte die nötige Sensibilität besitzt, zu spüren, was den Mitarbeiter bewegt. Ebenso dadurch, dass er sich genügend Zeit für Gespräche mit den Mitarbeitern nimmt. Der Vorgesetzte reagiert mit Empathie.

<sup>8</sup> Vgl. Kap. 5.4

<sup>9</sup> Vgl. Kap. 7

- *Offenheit* zeigt sich dadurch, dass man den Mitarbeiter an dem, was stolz macht, teilnehmen lässt. Sie schafft ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Achtung. Sie setzt Fähigkeit zur Selbstreflexion, Rollenflexibilität, interpersonelle Flexibilität voraus. Nicht offen handelt ein Vorgesetzter, wenn er sich hinter einer Fassade verschanzt, ständig seine Emotionen kontrolliert und vor dem Mitarbeiter versteckt.
- *Gerechtigkeit* zeigt sich besonders bei der Mitarbeiterbeurteilung (...). Auch sie erfordert Durchsetzungs- und Kompromissbereitschaft“ (ebenda, S. 54)

Diese vier Grundregeln sind verknüpft mit der Fähigkeit der Sozialen Kompetenz und beinhalten Eigenschaften, über die eine Führungskraft den Mitarbeitern gegenüber verfügen sollte: Aufmerksamkeit, Achtung, Aufrichtigkeit, Authentizität, Anerkennung.

## 4 Mitarbeiterführung im Wandel

Sind Führungskräfte in Bibliotheken<sup>10</sup> auf ihre Rolle als Führungskraft vorbereitet?

Während der Ausbildung findet eine Qualifizierung für Führungsaufgaben in Bibliotheken kaum oder nur ansatzweise statt, was sich von anderen beruflichen und hochschulischen Ausbildungsgängen nicht unterscheidet. Demgegenüber steht die Forderung: „Die Einübung von Leitungsfunktionen müsste als regulärer Bestandteil in den Kanon der professionellen Qualifizierung bibliothekarischer Leitungspersonen aufgenommen werden“ (Paul 2000a, S. 27). Zudem beeinflussen der gesellschaftliche Wandel, der rasante technologische und wirtschaftliche Wandel nicht zuletzt auch die Arbeitsorganisation „Bibliothek“ und die Anforderungen an die Führungskräfte, jedoch bleiben diese weitgehend den alten Strukturen verhaftet: „Das Beharrungsphänomen verschiedener Leitungsebenen stellt ein wichtiges Hemmnis des Veränderungsprozesses in Bibliotheken dar“ (Lux 1998, S.483).

Welche gewaltig auseinanderliegenden Vorstellungen von Führung existieren, zeigt das Spektrum der Entwicklung, die Betriebe und Organisationen von 1945 bis heute durchlaufen oder noch nicht durchlaufen haben. Donnert (2003, S.85 f) unterscheidet die folgenden sechs Stufen:

A: Bis in die Fünfzigerjahre:

Der Grundsatz gilt: die Führungskraft ist im Recht.

B: Ende der Fünfzigerjahre, Anfang der Sechzigerjahre:

Übertragen der Machtbefugnisse auf die Sachgebietsleiter.

C: Mitte und Ende der Sechzigerjahre:

Organigramme und Orientierung am „Kästchendenken“. Führung bedeutet hier planen, organisieren, kontrollieren.

Diese Entwicklung wurde erstmals unterbrochen durch die 68er-Bewegung.

D: Ende der Sechziger, Anfang der Siebzigerjahre:

In den Organisationen wird der „Mensch“ entdeckt, der menschliche Faktor.

E: Ende der Neunzigerjahre:

Im Zentrum steht das lebendige Unternehmen, das gekennzeichnet ist durch Kooperation und Erfolgsorientierung. Hierarchien werden abgebaut, Verantwortung wird delegiert.

---

<sup>10</sup> sowohl in Öffentlichen und in Wissenschaftlichen Bibliotheken als auch in sonstigen Informationseinrichtungen

F: Heute im 21. Jahrhundert:

- von den hierarchischen Strukturen wegkommend hin zu den Vernetzungen,
- Projektgruppenarbeit,
- Sicherung des Know-hows der Mitarbeiter,
- Lernfähigkeit der Mitarbeiter unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens,
- Betonung der Unternehmens- und Organisationskultur,
- Arbeitszeit-Flexibilisierung.

Wie sehr sich also die Erwartungen und die Ansprüche bezüglich des Führungsstils einer Führungskraft in Bibliotheken gewandelt haben, zeigt folgende Gegenüberstellung (Flodell 2000, S. 107) sehr anschaulich:

Tabelle 2: Mitarbeiterführung früher und heute

<b>Früher (zum Teil heute)</b>	<b>Neu</b>
Die Bibliotheksleitung gibt die „Befehle“, weist an.	Der/die Bibliotheksmanager/in ist der Trainer.
„Befehle“ (Anweisungen, Verfügungen) kommen von „oben“ und sind hinzunehmen.	Bibliotheksziele werden kommuniziert und begründet.
Führungskräfte sind Kontrolleure.	Führungskräfte sind Helfer und Vorbild.
Führungskräfte sind Individualisten – „auf dem Feldherrenhügel“ – Kommunikationsmängel unter den Führungskräften.	Führungskräfte sind Teammitglieder – „primus inter pares“ – Zusammenarbeit der Führungskräfte ist selbstverständlich.
In den Augen der Mitarbeiter sind Führungskräfte verschlossen, unnahbar, einsam.	In den Augen der Mitarbeiter sind Führungskräfte offen, erreichbar, ansprechbar.
Mentalität: „Dies ist mein Bereich. Du arbeitest für mich. Tue das, was ich sage.“	Mentalität: „Dieser Bereich ist mir anvertraut. Ich bin für die Entwicklung der Potentiale meiner Mitarbeiter verantwortlich.“
Misstrauenskultur	Vertrauenskultur



Die Veränderung von einer Misstrauenskultur hin zu einer Vertrauenskultur<sup>11</sup> wirkt sich entsprechend fruchtbar aus auf die Motivation der Mitarbeiter und das Verantwortungsbewusstsein bezüglich der Bibliothek bzw. der Organisation.

„Was macht eigentlich eine gute Führungskraft aus?“ lautet eine beliebte Eröffnungsfrage zu Fortbildungen zum Thema Mitarbeiterführung. Aus der Runde<sup>12</sup> kommen folgende spontane Äußerungen, die ein zeitgemäßes Führungsverständnis zur Voraussetzung haben:

- sie ist kooperativ,
- gibt Informationen weiter
- ist kommunikativ
- verfügt über Selbstkontrolle
- ist in der Lage, sich selbst zu managen
- ist ausgeglichen
- gibt selbst ein gutes Beispiel (Vorbildcharakter)
- hat die Fähigkeit, zuhören zu können
- besitzt Menschenkenntnis
- verfügt über Soziale Kompetenz
- lässt Freiraum für die Entwicklung der Mitarbeiter
- ist fachlich kompetent
- identifiziert sich mit dem Leitbild der Organisation oder des Unternehmens
- ist fähig, Entscheidungen zu treffen
- gibt eine Zielrichtung vor (im Sinne von Vision), indem sie auch eine zukünftige Entwicklung absehen kann

Es stellt sich hier die Frage, ob diese Aspekte eines Anforderungsprofils bei Führungskräften in Bibliotheken tatsächlich so anzutreffen sind?

Den Prozess des Wandels bzgl. der Mitarbeiterführung in der Öffentlichen Verwaltung und somit in den Bibliotheken, sowie die Veränderungen von einem traditionellen Führungsverständnis hin zu einem neuen, zeitgemäßen Führungsverhalten, arbeitet Helmut Klages (2002) in seinem Vortrag „Führung als Erfolgsfaktor der Personalentwicklung“ prägnant heraus, den ich unter folgenden Gesichtspunkten vorstellen möchte:

---

<sup>11</sup> „Vertrauenskultur“ beinhaltet, dass die Voraussetzungen und Regeln zur Erreichung der Organisationsziele zugrunde gelegt sind und eingehalten werden; also das Gegenteil von „Beliebigkeit“.

<sup>12</sup> Veranstaltung „Führung kompakt“ an der Hochschule der Medien in Stuttgart vom 8.-10.4.03

- Führungsverständnis früher und heute
- Anforderungen an heutige/moderne Führungskräfte
- Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Mit dem Einsetzen der Verwaltungsreform und Verwaltungsmodernisierung, die verbunden war mit der Einführung des Anfang der 90er Jahre von der KGSt<sup>13</sup> entwickelten sog. „Neuen Steuerungsmodells“, rückten die „Vorgesetzten“ zunehmend in die Kritik, sofern sie ihre Rolle als Führungskraft im traditionellen Sinn verstanden und die Mitarbeiter als „Objekte der Disziplinierung und Kontrolle“ (S. 1) begriffen.

Aus Sicht der Verwaltungsreformer wurde ein „Paradigmenwechsel“ gefordert und gleichzeitig die hierarchische Organisation als veraltete Einstellung stark kritisiert:

„Die überkommenen Verwaltungsstrukturen mit ihren übereinander gestaffelten Vorgesetztenebenen erschienen nun als Ergebnis einer Misstrauenskultur, die nicht das Eigenleistungs-Potenzial der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Auge hatte, sondern diese als potenzielle Risiko- und Gefahrenquellen missverstand“ (ebenda).

Im Zuge der Verwaltungsreform wurden nun in umgekehrter Weise die Vorgesetzten oftmals als „Risiko- und Gefahrenquelle“ im Sinne von „Motivationskillern“ (ebenda) angesehen.

Was sind nun die Anforderungen an hochqualifizierte Führungskräfte, die eine modernisierte Verwaltung für ihre Funktionsfähigkeit braucht?

Ein neues, modernes Führungsverständnis kann als „Führung mit Zielen“ (S. 3) bezeichnet werden, in dessen Mittelpunkt die jährlich geführten „Mitarbeitergespräche“<sup>14</sup> stehen. Hierin sollen sowohl die Richtung der Arbeit als auch deren Ressourcenrahmen festgelegt werden mit dem Anspruch, dem Mitarbeiter „Freiräume für eine selbstständige und eigenverantwortliche Tätigkeit“ (ebenda) zu gewährleisten.

Führung mit Zielen bedeutet einerseits, dass Vorgesetzte sich selbst zurücknehmen müssen, was vielfach mit der Furcht vor einem drohenden Machtverlust verbunden wird, zum anderen wird ihnen eine „*aktive Rolle neuen Typs*“ (S. 4; Hervorhebung im Original) abverlangt.

Worin besteht nun diese neue aktive Rolle? Die im Rahmen des neuen Steuerungsmodells dezentralisierte Ressourcenverantwortung verlangt von ihnen die Verpflichtung zum Ressourcenmanagement, was auch bedeutet, dass sie Sorge zu tragen haben für die Ausstattung der Mitarbeiter mit den notwendigen Arbeitsmitteln. Zentrale Aufgabe von Führungskräften beinhaltet gleichermaßen die Verantwortung, insofern Personalentwickler zu sein, als die „Ressource ‚Personal‘ in einer bestmöglichen Weise zur Entfaltung und zum Einsatz kommt“ (ebenda).

---

<sup>13</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung

<sup>14</sup> Vgl. Kap. 7.3

Zielgedanke der Personalentwicklung ist demnach, im Zuge der Entfaltung des Potenzials der Mitarbeiter, eine Steigerung der Mitarbeitermotivation und deren Arbeitsleistung zu erreichen.

Hinsichtlich des Mitarbeitergesprächs und der angestrebten Potenzialentfaltung sollten also solche Ziele vereinbart werden, die Mitarbeiter in optimaler Weise aktivieren und motivieren.

Eine zentrale Aufgabe der Führungskraft neuen Typs besteht innerhalb der Personalentwicklung auch in der Mitverantwortung zur Qualifizierung von Mitarbeitern bzgl. der Fort- und Weiterbildung. Hinsichtlich der Bibliotheken ist hier z.B. an Fortbildungsmöglichkeiten zur Serviceorientierung zu denken oder an die Führungskräfteentwicklung.

Im Rahmen der Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen fallen Führungskräften des neuen Typs also vor allem Personalentwicklungs-Funktionen zu. Klages stellt in diesem Zusammenhang die Forderung an Führungskräfte, im Arbeitsalltag ein bestimmtes Führungsverhalten bzw. einen Führungsstil zu entwickeln, der darin bestehe, „die Mitarbeiter/innen in einer zielgerichteten Weise zur Ausschöpfung ihrer Potenziale zu befähigen, und das heißt letztlich auch: unter Bedingungen zu arbeiten, die es ihnen ermöglichen, mit höchstmöglicher Motivation tätig zu sein“ (S. 8).

Klages nennt diesen optimalen Führungsstil als Voraussetzung dafür, dass Führung als Erfolgsfaktor der Personalentwicklung wirksam sein kann, einen „aktivierenden“ Führungsstil, worunter er sehr unterschiedliche Merkmale zählt:

- Vereinbarung von Arbeitszielen
- im Arbeitsalltag den Mitarbeitern „Feedback“ geben
- umfassendes Informieren
- durch eigenes Engagement motivieren, was einer „Vorbildwirkung“ entspricht.

Unter Feedback-Geben versteht Klages hier ein Feedback gegenüber den Mitarbeitern, was m.E. zu kurz greift und eine sehr einseitige Sichtweise darstellt. Vor allem die Führungskräfte sollten bereit sein, von Mitarbeiterseite Feedback anzunehmen, um gegebenenfalls auf Verhaltensweisen angesprochen zu werden, die ihnen gar nicht bewusst, aber veränderungsnotwendig sind<sup>15</sup>.

Empirischen Untersuchungen zufolge (vgl. S. 11 f) wird der aktivierende Führungsstil jedoch nur von 42% der Vorgesetzten angewendet. Die Mehrheit der Vorgesetzten praktiziere nicht aktivierende Führungsstile: „Im Falle der ‚direktiv‘ und ‚egozentrisch‘ führenden Vorgesetzten handelt es sich sogar um ausgesprochen des-aktivierende, d.h. also kontraproduktive Führungsstile“ (S. 12).

Der aktivierende Führungsstil als Voraussetzung, dass Führung als Erfolgsfaktor der Personalentwicklung wirke, werde bisher nur von einer Minderheit der Führungskräfte der Verwaltung praktiziert, worunter auch die Führungskräfte von Bibliotheken zu zählen sind.

---

<sup>15</sup> Vgl. Kap. 7.2.2

Klages betont, dass Führungskräfte häufig nicht über die Aufgaben modernen Führung informiert seien, auch sei das negative Menschenbild<sup>16</sup> noch bei zahlreichen Vorgesetzten verwurzelt, sodass gefolgert werden müsse, „dass verstärkten Bemühungen um *Führungskräfteauswahl und Führungskräfteentwicklung* eine hohe Dringlichkeit zuerkannt werden muss“ (S. 15; Hervorhebung im Original).

Durch seinen umfassenden Vortrag vermittelt Klages anschaulich und prägnant, dass der Wandel in der Mitarbeiterführung hin zu einem zeitgemäßen, modernen Führungsverhalten zwar theoretisch, aber noch lange nicht in der Praxis der Öffentlichen Verwaltung und damit der Bibliotheken verankert ist. Der Lernprozess hat zwar nicht zuletzt durch Konzepte der Führungskräfte-Nachwuchs-Entwicklung seitens der Städte und Kommunen eingesetzt (vgl. Personalentwicklung 2001c), doch die von Klages dargelegten ernüchternden empirischen Ergebnisse zeigen, dass in der Praxis und im Arbeitsalltag der Öffentlichen Verwaltung und der Bibliotheken durch inkompetentes Führungsverhalten noch immer Zerstörungsarbeit geleistet wird.

Bei der Besetzung von Führungspositionen werde laut Klages zu wenig auf Fähigkeiten und Qualitäten geachtet, die zur Entfaltung der Mitarbeiterpotenziale beitragen und die ich ausdrücklich mit der Fähigkeit der Sozialen Kompetenz bezeichnen möchte.

---

<sup>16</sup> Vgl. Kap. 3

## **5 Kompetenzen einer Führungskraft**

In der Fachliteratur (vgl. Oppermann-Weber 2002, S.14 f) werden in der Regel vier Kompetenzfelder genannt, aus denen sich die Handlungskompetenz einer Führungskraft zusammensetzt:

### **5.1 Fachkompetenz**

Das Verfügen über Fachkompetenz sollte eine selbstverständliche Voraussetzung für eine Führungskraft sein und bedeutet, dass sie das eigene Aufgabengebiet im Griff hat. In Zeiten der rasanten Entwicklung der Informationstechnik beinhaltet dies eine stete Lernbereitschaft (Stichwort „lebenslanges Lernen“). Fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten sollten also dem Bedarf entsprechend weiter ausgebaut werden.

### **5.2 Methodenkompetenz**

Methodenkompetenz bezieht sich sowohl auf die Organisationsfähigkeit (termingerechte Erledigung von Arbeiten, Planung und Gestaltung von Arbeitsabläufen, auf die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechniken als auch auf die Präsentations- und Moderationstechniken. Vorbereitete Inhalte werden also durch geeignete Methoden (z.B. in der Gesprächsführung, der Ideenfindung, in der Präsentation) zielgruppengerichtet vorgestellt.

Crisand (2002, S. 22) nennt folgende essentiellen Faktoren der Methodenkompetenz:

- Analytisches Denken – systematische Annäherung an eine Fragestellung
- Strukturierendes Denken – Informationen klassifizieren
- Logisches Denken – logische Schlussfolgerungen ziehen
- Kontextuelles Denken – Zusammenhänge verstehen
- Kreatives Denken – Informationen neu kombinieren

### **5.3 Persönlichkeitskompetenz**

Menschen mit Persönlichkeitskompetenz „verfügen über eine innere Unabhängigkeit und zeichnen sich dadurch aus, dass sich ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit nicht in erster Linie aus Anerkennung durch andere, aus Statussymbolen und materiellen Anreizen speist“ (Oppermann-Weber 2003, S. 15). Diese innere Unabhängigkeit lädt auch dazu ein, Neues auszuprobieren, Veränderungen nicht zu fürchten, sondern sie eher zu suchen. Sehr wichtig bezüglich der Persönlichkeitskompetenz sind Privatleben

sowie Aktivitäten und Interessen, die außerhalb des beruflichen Kontextes stehen, diesen aber durchaus bereichern können.

Von den Persönlichen Kompetenzen hängt es laut Goleman (1999b, S.38f) ab, wie wir mit uns selbst umgehen. Die Voraussetzung, sich selbst managen oder führen zu können ist „Selbstwahrnehmung“; sie beinhaltet, die eigenen Emotionen einschließlich deren Auswirkungen zu kennen, mit den eigenen Stärken und Schwächen vertraut zu sein, über „Selbstkontrolle“ zu verfügen und über die Motivation, trotz Hindernissen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren (vgl. ebenda, S.39).

## 5.4 Soziale Kompetenz

Im Brockhaus der Achtzigerjahre findet der Suchende zu dem Begriff „Soziale Kompetenz“ keinerlei Hinweis. Damals hatte sie offensichtlich nicht die Bedeutung, die ihr heute zugemessen wird. Der Brockhaus multimedial 2001 bietet folgende Definition:

„In zunehmendem Maße von Führungspersonen geforderte Schlüsselqualifikation, die insbesondere gekennzeichnet ist durch die Fähigkeit zu mitmenschlicher Sensibilität, Teamarbeit, konstruktiver Konflikt-handhabung und fairer Konfliktlösung.“<sup>17</sup>

Diese Schlüsselqualifikation der Sozialen Kompetenz wird z.B. in heutigen Stellenausschreibungen neben der Fachkompetenz und der Methodenkompetenz besonders in Unternehmen ausdrücklich als Bestandteil des Anforderungsprofils genannt.

Dazu Goleman (1999, S. 11):

„Die Regeln der Arbeitswelt sind im Wandel. Heute werden wir an einem neuen Maßstab gemessen – nicht nur daran, wie gescheit wir sind, oder an unserer Ausbildung und unserer Fachkenntnis, sondern auch daran, wie geschickt wir mit uns selbst und mit anderen umgehen.“

Auch die Fülle an aktueller Fachliteratur weist auf die zunehmende Bedeutung des Themas „Soziale Kompetenz“ hin, gerade auch im Hinblick auf Führungsaufgaben.

Crisand (2002, S. 24ff) teilt Soziale Kompetenzen in zwei Felder ein: die „verhaltensbezogenen Konstrukte“, betreffen die Sozialen Fertigkeiten und beinhalten:

- Kommunikative Kompetenz
- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kontaktfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Das zweite Feld umfasst folgende „an der Persönlichkeit orientierte Konstrukte“ (ebenda, S. 24):

---

<sup>17</sup> Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus (2001)

- Interpersonelle Flexibilität
- Rollenflexibilität
- Durchsetzungsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Empathie

Beide Felder ergänzen sich zu folgendem Schaubild (ebenda, S. 23):

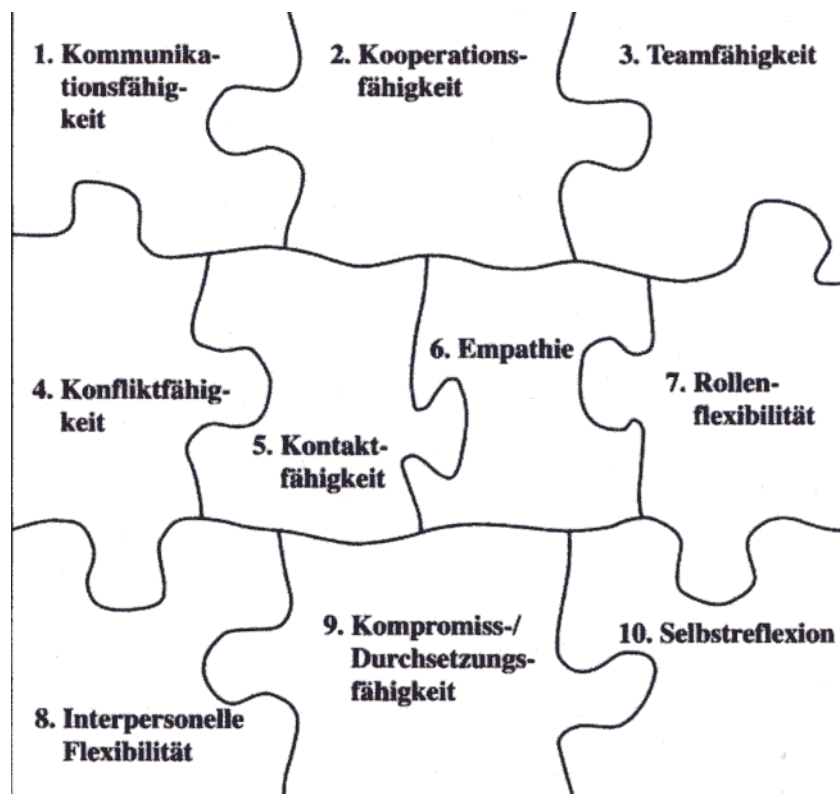


Abbildung 2: Soziale Kernkompetenzen

Was sozial kompetentes Verhalten für eine Führungskraft konkret bedeutet, zeigt eine Auswahl von Anforderungen, die sich aus den genannten beiden Feldern Sozialer Kompetenzen herleiten lassen (Crisand 2002, S. 25ff):

- Kontakte zu Mitarbeitern aufbauen und pflegen
- Gespräche führen<sup>18</sup>
- Entscheidungen durchsetzen, aber auch andere Meinungen zulassen
- Konfliktsituationen ertragen und lösen
- Der Verantwortung nachkommen, auf diskriminierendes Verhalten gegenüber Mitarbeitern zu reagieren (z.B. Mobbing)

<sup>18</sup> Vgl. Kap. 7.3

- Verhaltensweisen je nach Situation flexibel einsetzen
- Sich der verschiedenen Rollen als Führungskraft bewusst sein und damit verbundene Erwartungen erfüllen können
- Gesetzte Ziele durchsetzen können
- Kompromissbereit sein
- Konflikte und Probleme aus Mitarbeitersicht sehen und nachvollziehen können (Empathie)

Die Basis bzw. die Voraussetzung für sozialkompetentes Verhalten ist das Wissen über das eigene Selbst:

„Bevor man mit anderen Menschen umgeht und sogar Verantwortung für sie übernehmen muss, sollte man sich kritisch mit sich selbst auseinandersetzen. Mit dem Bewusstsein über sein Selbst kommt man auch zu Erkenntnissen über die eigenen Stärken und Schwächen“ (Crisand 2002, S. 29f).

Dieses „Selbst“ setzt sich aus dem Selbstkonzept, welches die Eigenschaften, Fähigkeiten, typische Verhaltensweisen umfasst, die eine Person sich selbst zuschreibt und dem Selbstwertgefühl zusammen (vgl. S.30f).

Wichtig ist, dass das Selbstkonzept erlernt wird und auch wieder verlernt werden kann. Es verändert sich also im Laufe des Lebens und je nach Interaktion mit wichtigen Bezugspersonen. Zur persönlichen Weiterentwicklung trägt vor allem ein positives Selbstkonzept bei.

Besitzt ein Mensch ein positives Selbstwertgefühl, so treffen auf ihn laut Crisand (2002, S. 32) folgende Merkmale zu:

- Fühlt sich wohl und ist sicher in seinem Auftreten
- Aktives Verhalten in neuen Situationen
- Unabhängigkeit gegenüber der Meinung anderer
- Kann mit Kritik an der eigenen Person umgehen
- Besitzt die Fähigkeit zu sozial kompetentem Verhalten

Liegen Defizite bezüglich des sozial kompetenten Verhaltens vor, können nur Verhaltensänderungen zu einer Verbesserung der Situation beitragen.<sup>19</sup>

#### **5.4.1 Empirische Studie: die Bibliothek als Soziales Gebilde**

Die zunehmende Bedeutung der Sozialen Kompetenz im Bibliotheksbereich behandelt Gerd Paul (2000b) in seiner empirischen Studie „Bibliotheks-Management“. Gegenstand der empirischen Untersuchung sind 42 wissenschaftliche Bibliotheken in Berlin; die Ergebnisse bzgl. des Themas „Soziale Kompetenz“ lassen sich aber m.E. durchaus auch auf Öffentliche Bibliotheken übertragen. Die Arbeitsorganisation Bibliothek wird

---

<sup>19</sup> Vgl. Kap. 7



bewusst als Soziales Gebilde aufgefasst; das Thema der Studie ist das „vertikale soziale Geschehen“ in wissenschaftlichen Bibliotheken:

„Die wissenschaftliche Bibliothek besteht aber nicht allein aus Planstellen und Positionen, Funktionen und Instrumenten. Ihren formalen, strukturellen, technischen und organisatorischen Ebenen, ihren rationalen Zielen und Zwecken liegt ein *komplexes Beziehungsgeflecht sozial agierender Individuen* zugrunde – mit je eigenen Vorverständnissen, Interessen, Absichten, Strategien, Haltungen und Handlungen. Die Studie zielt auf dieses Stück sozialer Wirklichkeit in einer Zeit raschen Wandels. Wenn es ihr gelingt, die Akteure in Bibliothekspraxis und –wissenschaft noch stärker für die interne soziale Dimension dieser Organisationen zu sensibilisieren, hat sie ihren Sinn erfüllt“ (Paul 2000b, S. 11f; Hervorhebung A.M.).

Die Absicht der empirischen Studie besteht darin, einen Zusammenhang aufzuzeigen zwischen dem Führungsverhalten der Leitungspersonen einerseits und andererseits der Aktivierung und Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotenzialen der Mitarbeiter. Es geht also konkret um die Frage, wie sich das Führungsverhalten auf das Leistungsverhalten und die Motivation der Mitarbeiter auswirkt. Die empirischen Erkenntnisse der Studie sind umso wichtiger, als sie vor dem Hintergrund des bereits erwähnten technischen und gesellschaftlichen Wandels zu sehen sind.

Paul (2000b, S. 42ff) nennt die Herausforderungen, mit denen das Bibliothekswesen konfrontiert ist. Die offensichtlichste Herausforderung sind die zunehmend knapper werdenden öffentlichen Mittel,

- die Budgetreduzierung mit den damit verbundenen Auswirkungen auf Medienetat und Personal. Paul zitiert hier ein Paradox: „Mit zusehends knapperen Ressourcen ist ein zunehmend umfangreicheres Leistungsspektrum zu bewältigen“ (Ceynowa, zit. nach Paul 2000b, S. 44)
- der technologische Wandel mit den Folgen zunehmender Digitalisierung und Vernetzung, wobei das Internet eine Schlüsselstellung einnimmt (ebenda, S. 47)
- die veränderten Kundenansprüche an Leistungsfähigkeit (Effizienz) und Dienstleistungsqualität.

Paul (2000c, S. 152) betont, dass diese Herausforderungen und die damit verbundenen Anforderungen an Bibliotheken nur „in enger Kooperation mit dem zentralen Akteur und eigentlichen Träger des Wandlungs- und Leistungsprozesses, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, zu bewältigen sind.“

Diese Tatsache erhöhe entsprechend auch die Anforderungen an Leitungstätigkeit in Bibliotheken. Folgerichtig stehen auch die Leitungspersonen im Mittelpunkt seines „Forschungsinteresses“, die das „innerorganisatorische Sozialgeschehen“ weitgehend steuern und gestalten. Leitungstätigkeit und Leitungsqualität hat für Paul (ebenda, S. 154) eindeutig eine soziale Dimension: Betriebserfolg könne nur ermöglicht werden durch „soziale Kompetenz auf der Leitungsebene“, die dem sozialen Bedürfnis der Mit-

arbeiter nach „Wertschätzung, Entfaltung und Selbstständigkeit, Einbeziehung und Vertrauen nachkommen.“

Paul weist darauf hin, dass die Flut von Veröffentlichungen zum Thema Führungsverhalten in Organisationen unterstreiche, dass hier ein „realer Problemdruck“ vorliege.

Folgende sechs Handlungsfelder oder „Basiskonstituenten innerbetrieblichen Führungsverhaltens“ entscheiden nach Paul (2000b, S. 70ff) über Gelingen oder auch Misslingen innerorganisatorischer Interaktion:

- Kommunikation
- Partizipation
- Autonomie
- Konflikt
- Motivation
- Kooperation

### **Kommunikation**

Paul (2000b, S.71) betont die zunehmende Wichtigkeit kommunikativer Fähigkeiten als Führungsaufgabe in den Dienstleistungseinrichtungen und besonders der Bibliotheken, wobei als Merkmal gelungener Kommunikation in besonderem Maße „Authentizität, Diskursbereitschaft, Vielfalt, Offenheit, Akzeptanz und Konflikttoleranz“ zu nennen sind.

### **Partizipation**

bedeutet, dass Organisationsmitglieder nicht nur über Organisationsangelegenheiten informiert, sondern darüber hinaus aktiv einbezogen sein wollen in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse (ebenda, S. 73).

Auch der tiefgreifende Wertewandel zu Beginn der Sechziger Jahre ist Ursache für den Wunsch nach Partizipation:

„Die heutigen Befunde des Wertewandels eröffnen für die Zukunft der Arbeitsgesellschaft keine düsteren Perspektiven (...). Den zunehmenden Wunsch nach Selbstbestimmung, nach Individualisierung, nach Partizipation und Kommunikation müssen veränderte Organisationsstrukturen und Führungsstile Rechnung tragen“ (Warnecke, zit. nach Paul 2000c, S. 156).

### **Autonomie**

Indem insbesondere auch im Dienstleistungsbereich „verantwortungsbewusstes, eigenständiges, professionelles und qualifiziertes Handeln der Organisationsmitglieder“ gefordert wird (Paul 2000c, S. 156), also eine möglichst große Aktivierung des Mitarbeiterpotenzials, bedingt dies ein größeres Maß an Autonomie bzw. des Handlungsspielraums der Betroffenen:

„Diese Freiräume (...) schaffen eine positive Identifikation mit der Arbeit, weil sie die Kompetenz des Arbeitsplatzinhabers betonen... Dabei ist es eine klare Führungsauf-

gabe, das individuelle Autonomiebedürfnis des einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und ihn entsprechend anzuleiten“ (Kleinbölting, zit. nach Paul 2000b, S. 77).

### **Konflikt**

Ein größeres Engagement der Mitarbeiter bezüglich der Organisation und das erwähnte Autonomiebedürfnis provozieren durchaus auch ein Konfliktpotenzial:

„Organisationen, die sich unter Einbeziehung aller Organisationsmitglieder partizipativem und diskursivem Umgang öffnen, konfrontieren sich zugleich auch mit wachsenden Ansprüchen der Beteiligten und daraus resultierenden innerorganisatorischen Konflikten“ (ebenda, S. 80).

Zu beachten gelte hierbei insbesondere für das Leitungspersonal: „allgemein zu befolgende Regeln und Normen sind plausibel zu machen, Stil- und Formfragen ist die nötige Aufmerksamkeit zu schenken“ (ebenda).

Ausufernde Konflikte können sich gerade auch in Bibliotheken sehr destruktiv auswirken, indem sie das Sozialverhalten blockieren, kooperatives Verhalten behindern oder auch unmöglich machen, einen hohen Krankenstand verursachen, abgesehen von den gesundheitlichen Folgen für die Betroffenen.

Forderungen an ein kompetentes Leitungshandeln in modernen Dienstleistungsorganisationen sind also „ein realistisches Gespür für Konflikte, Konfliktfähigkeit, -management und präventive Konfliktvermeidung“ (ebenda, S. 82).

### **Motivation**

Die Leitungsqualitäten einer Führungskraft bzgl. der Handlungsfelder Kommunikation, Partizipation, Autonomie und Konflikt haben nach Paul (ebenda, S. 84) unmittelbare Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter, wobei der Faktor Motivation auch von den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatzausstattung abhängen.<sup>20</sup>

Unabhängig von der Leitungsqualität ist allerdings der Bereich der intrinsischen Motivation, der gerade in Bibliotheken verbreitet sein dürfte. Intrinsische Motivation kann darin begründet sein, ein positives Feedback von Kundenseite aufgrund einer kompetenten Auskunftsdiensttätigkeit in der Bibliothek zu erhalten, was eine Anerkennung der fachlichen Kompetenz zur Folge und durchaus Belohnungscharakter hat.

### **Kooperation**

Kooperation ist zugleich „Ziel und Bedingung erfolgreicher Aufgabenerfüllung in Arbeitsorganisationen“ (ebenda, S. 86). Die beschriebenen Handlungsfelder bzw. „Basis-konstituenten“ sind Voraussetzung für eine gelungene Kooperation. Paul (2000c, S. 158) kommt zu dem Schluss:

„Nicht die formalen, an die Leitungsposition geknüpften Befugnisse und Kompetenzen (Weisung, Kontrolle und Intervention sowie analoge Vollmachten) sind die primär erfolgversprechenden Elemente arbeitsorganisatorischer Handlungskoordination. Viel-

---

<sup>20</sup> Wenn sich in einem Bibliotheks-Team beispielsweise fünf Mitarbeiter einen PC teilen, kann dies sehr leicht zu einer Motivationsbeeinträchtigung führen.

mehr werden Selbstorganisation, Konsens und Vertrauen zu Leitbegriffen innerorganisatorischer Kooperation.“

Um in die empirische Untersuchung aufgenommen werden zu können, mussten die Einrichtungen laut Paul (2000b, S. 94f) vier Kriterien erfüllen:

- „Zuordnung zum Bibliothekstypus „Wissenschaftliche Bibliothek“ (...)
- Personalausstattung von mindestens fünf und höchstens 30 Planstellen
- Standort im Bundesland Berlin (...)
- Minimum an institutioneller Eigenständigkeit der Leiterinnen und Leiter für die bibliotheksinterne Struktur, für Ressourcensteuerung und Personaleinsatz.“

Als Erhebungsinstrumente der Untersuchung wurden persönliche Interviews und Mitarbeiterbefragungen in Form von standardisierten und strukturierten Fragebögen eingesetzt, wobei das Betriebsklima den Indikator für den Zusammenhang zwischen Leistungsverhalten und Leistungsverhalten, Engagement und Motivation der Mitarbeiter bildete.

Der Brockhaus multimedial 2001 definiert „Betriebsklima“ als

„Gesamtheit sozialer, psychologischer, organisatorischer u.a. Faktoren, die die Arbeitsbedingungen beeinflussen. Dazu gehören Führungsstil<sup>21</sup>, die Zusammensetzung von Gruppen, Entlohnung, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung.“

Die Vagheit des Begriffs „Betriebsklima“ bringt folgendes Zitat zum Ausdruck:

„Betriebsklima (...) ist eine sehr komplexe Erscheinung. Sie umfasst ein schwer greifbares und doch *erlebbares* Betriebsmilieu, das den Einzelnen mit einer gewissen Selbstverständlichkeit begegnet. Dabei handelt es sich um eine für den jeweiligen Betrieb typische Atmosphäre, in der die Beziehungen aus den kooperativen Aktivitäten der Beschäftigten untereinander und mit der Betriebsleitung sowie den Führungskräften der verschiedenen Ebenen ihren Niederschlag finden“ (Schommer, zit. nach Paul 2000b, S.89; Hervorhebung A.M.).

Ein wirkungsvolles Unterscheidungskriterium der empirischen Studie stellt die Betriebsklima-Einschätzung der Befragten und die Unterteilung der untersuchten Bibliotheken in drei deutlich differierende Betriebsklimagruppen dar. Durch dieses Unterscheidungskriterium ließen sich die Leistungsqualitäten hinsichtlich der Handlungsfelder Kommunikation, Partizipation, Autonomie, Konflikt, Motivation und Kooperation darstellen.

Die Datenanalyse der Untersuchung zeigte eine augenscheinliche Trennlinie zwischen zwei völlig verschiedenen Arbeitswelten: zwischen der in den Bibliotheken mit gutem und jener anderen in Bibliotheken mit durchschnittlichen oder auch schlechtem Betriebsklima.

---

<sup>21</sup> Vgl. Kap. 6

Welches Leitungsprofil nun in der Lage ist, die Leistungs- und Innovationspotenziale der Mitarbeiter zu aktivieren, verdeutlicht das Ergebnis der empirischen Studie. Paul (1999d, S. 1501) stellt fest, dass die Leiter das Engagement der Mitarbeiter vor allem dann fördern, wenn

- „sich ihr Verhalten durch Transparenz, hohe Kommunikationsdichte und Angebote zur Entscheidungsteilhabe (Partizipation) auszeichnet,
- sie fähig und bereit sind, ausgiebig zu kooperieren und sich auf das zum Erreichen des Organisationszwecks unabdingbare Maß zurückzunehmen (weitgehende Egalisierung),
- die ihnen qua Funktion formale Positionsmacht bewusst repräsentieren (Stichwort: Regeleinhaltungsinstanz),
- sie selbst sich ausgesprochen leistungs- und innovationsorientiert verhalten und auch entsprechende Ziele für die Mitarbeiterschaft vorgeben,
- sie sensibel auf Konflikte eingehen können“.

Das dargestellte Spektrum dieses Führungsverhaltens zeigt sehr deutlich, dass effiziente Führung vielfältige soziale Kompetenzen erfordert.<sup>22</sup>

Ein weiteres Ergebnis der empirischen Untersuchung ist die Wichtigkeit des Aspekts der „innerbetrieblichen Gerechtigkeit“ (Paul 2000c, S. 161). Zur Rolle einer Leitungsperson gehört es, auf die „Regeleinhaltung“ zu achten, es wird erwartet, dass sie ihre Aufsichtsfunktion wahrnimmt bzgl. der für alle Organisationsmitglieder geltenden Rahmenbedingungen wie Pünktlichkeit, Einhalten der Pausenzeiten usw.

Unabdinglich für ein gutes Betriebsklima ist auch der Faktor „Humor“ oder „Spaß“:

„74 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bibliotheken mit gutem (statt lediglich 40 Prozent in jenen mit schlechtem) Betriebsklima machen mit ihrem Antwortverhalten deutlich, dass ‚ihre‘ Leitungspersonen auch auf Spaß als motivierenden Anreiz setzen“ (ebenda, S. 161).

Eng verknüpft mit dem Verfügen über Humor ist die Fähigkeit, Begeisterung und dadurch auch Motivation auszulösen.

Die grundlegende Erkenntnis und das Ergebnis der empirischen Studie lautet, dass profundes Fachwissen und Managementfähigkeiten allein nicht ausreichen, „um das *hochkomplexe soziale Geschehen in sich modernisierenden Dienstleistungsorganisationen* kompetent zu steuern und den damit verbundenen evolutionären Anforderungen gerecht zu werden“ (Paul 2000b, S. 248; Hervorhebung A.M.). Paul plädiert hier für einen Paradigmenwechsel im Selbstverständnis zeitgemäßer Leitungstätigkeit im Dienstleistungsbereich. Seine Forderung lautet eindeutig, unübersehbare Defizite bzgl. Sozialer Kompetenz abzubauen. Er appelliert:

---

<sup>22</sup> Vgl. Abb. 2: Soziale Kernkompetenzen

„Systematisch aufgearbeitet werden muss etwa der aktuelle Forschungsstand der Sozialpsychologie, der Arbeits-, Betriebs- und Organisationssoziologie, und zwar in einer Weise, dass die spezifischen Wahrnehmungs- und Handlungsformen der Akteure im Dienstleistungsbereich Bibliothek angemessen berücksichtigt werden können“ (ebenda).

Die Definition von Leitungskompetenz als Zusammenspiel von Fach-, Management-, und Sozialkompetenz ist mit der Konsequenz verbunden, Soziale Kompetenz als Lernziel anzusiedeln: Professionelle Qualifizierung der sozialen Kompetenzen und Fertigkeiten zur Wahrnehmung und Ausfüllung der Leitungsfunktion ist systematisch zu entwickeln, in die Aus- und Weiterbildung zu integrieren und in der täglichen Praxis der Einrichtungen zu verankern.

Die Verbindung der Erkenntnisse aus Gerd Pauls empirischer Studie mit Golemans (2000a) Ausführungen, nach denen sich das Vermögen, sich selbst und die eigenen Beziehungen zu anderen effektiv zu steuern u.a. aus den Fähigkeiten der Selbstreflexion, des Selbstmanagements und eines ausgebildeten sozialen Bewusstseins zusammensetzt und eigene Überlegungen lassen mich zu folgender Darstellung gelangen:

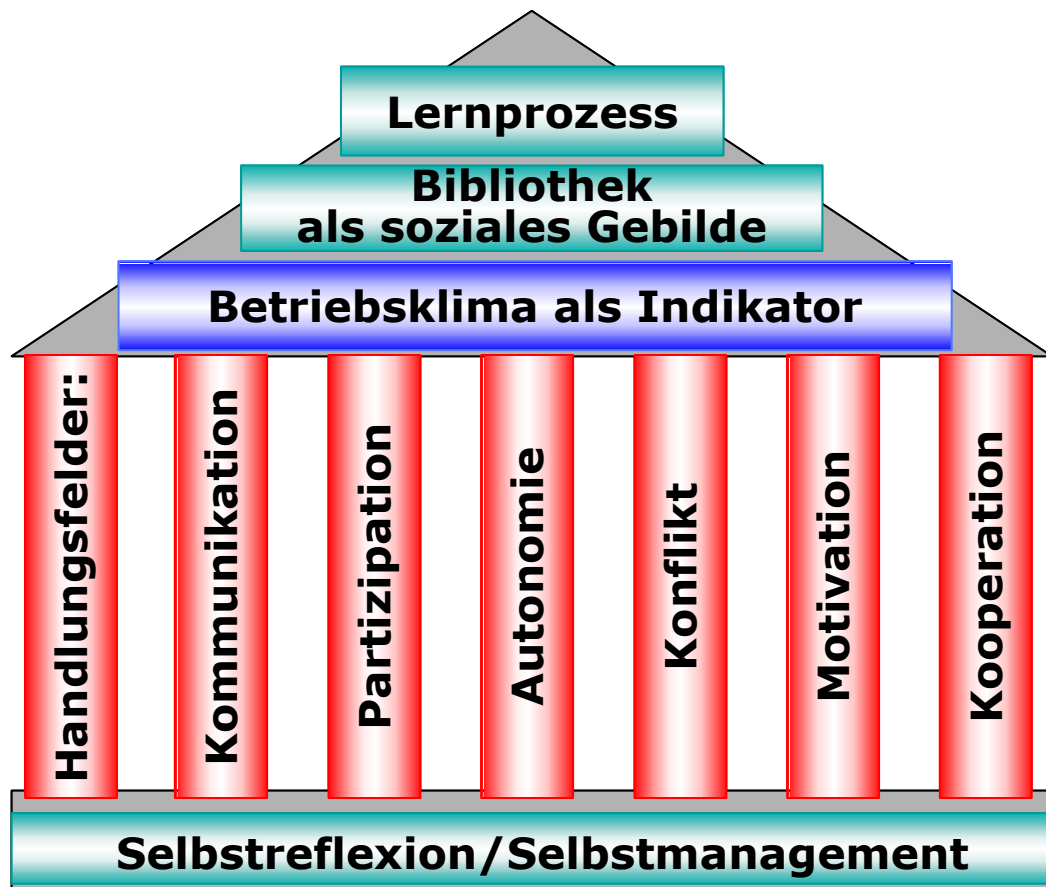


Abbildung 3: Die Bibliothek als soziales Gebilde / Eigendarstellung nach Paul und Goleman

Das Schaubild zeigt das Verständnis der Bibliothek als „soziales Gebilde“ mit den in der empirischen Studie zugrunde gelegten sechs Handlungsfeldern von Kommunikation über Partizipation, Autonomie, Konflikt, Motivation bis hin zur Kooperation, die in Wechselwirkung mit dem Indikator „Betriebsklima“ zu sehen sind.

Als Basis bzw. Voraussetzung für Soziale Kompetenz überhaupt ist der Bereich der Selbstreflexion und des Selbstmanagements angesiedelt. Die Dachspitze (Lernprozess) versinnbildlicht Pauls Forderung nach einer professionellen Qualifizierung der Sozialen Kompetenz in der Aus- und Weiterbildung zur Sicherstellung in den Einrichtungen.

## 6 Führungsstile

### 6.1 Klassische Führungsstile

Vorab seien die als bekannt vorauszusetzenden Führungsstile genannt: Autoritärer Führungsstil, Laissez-Faire-Stil und Kooperativer Führungsstil.

Oppermann-Weber (vgl. 2002, S. 18ff) unterteilt insgesamt fünf Führungsstile:

#### **Autoritärer Führungsstil**

Die Führungskraft trifft alle Entscheidungen selbst ohne Mitwirkung der Mitarbeiter, die in der Rolle der „Untergebenen“ zu sehen und ständiger Kontrolle ausgesetzt sind. Vorrangiges Ziel ist hierbei die Aufgabenerfüllung, individuelle Belange der Mitarbeiter werden nicht berücksichtigt.

#### **Patriarchalischer Führungsstil**

Dieser Führungsstil ist dem autoritären Führungsstil verwandt, wobei Mitarbeiter zusätzlich in die Rolle der in Abhängigkeit gehaltenen „Kinder“ geraten.

Verkörpert eine Führungskraft den autoritären und den patriarchalischen Führungsstil, könnte sie sich über ihre Mitarbeiter so äußern: „Ich habe die Anweisung gegeben: Kinder, lasst das liegen!“

#### **Laissez-faire-Führungsstil**

Es werden keine gemeinsamen Ziele vorgegeben oder erarbeitet; die zur Entscheidungsfindung wichtigen Informationen sind zwar bereitgestellt, die Führungskraft „macht im Entscheidungsprozess jedoch keinen oder nur einen geringen Einfluss geltend“ (ebenda, S. 19). Der Laissez-faire-Stil wird auch als Gleichgültigkeitsstil bezeichnet, bei dem die Kontakte zwischen Leitung und Mitarbeitern minimal sind. Fragen der täglichen Arbeit wie Planung und Organisation werden von der Gruppe bearbeitet; wegen unterschiedlicher Meinungen kann es hier vorkommen, dass es weder zu einer Lösung noch zur Umsetzung wichtiger Fragestellungen kommt.

#### **Kooperativer Führungsstil**

Funktion des kooperativen oder partnerschaftlichen Führungsstils ist die „bestmögliche Aufgabenerledigung bei gleichzeitig größtmöglicher Zufriedenheit der Mitarbeiter“ (ebenda). Zentrale Führungsinstrumente sind hierbei Gespräch und Teamarbeit, dem Mitarbeiter als Partner wird Mitverantwortung übertragen; es besteht die Grundhaltung einer non-hierarchischen Zusammenarbeit, bei der ein hohes Maß an Selbstständigkeit ermöglicht wird. Anstelle von Geltungs- und Machtstreben wird partnerschaftlich gedacht und gehandelt.



### **Situations- und personenbezogener Führungsstil**

Bei diesem Führungsstil wird darauf geachtet, das Führungsverhalten der Situation und den Mitarbeitern anzupassen. Es können Situationen entstehen, wo Autorität durchaus erforderlich ist, da z.B. rasch gehandelt werden muss. Sind jedoch genügend Spielräume vorhanden, ist ein kooperativer Führungsstil angesagt. Dieses Führungsverhalten setzt bei der Führungskraft Flexibilität und gute Menschenkenntnis voraus: „(...) es bedarf heute mehr denn je einer permanenten Auseinandersetzung mit den jeweiligen Mitarbeitern, ihren Bedürfnissen und Wünschen, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten“ (ebenda, S. 22).

Der situations- und personenbezogene Führungsstil weist auf den Führungsstil-Ansatz von D. Goleman hin: er stellt die höchsten Anforderungen an eine Führungskraft; vorausgesetzt wird neben der Flexibilität ein hohes Maß an Sozialer Kompetenz.

## **6.2 Führungsstile nach Goleman**

In seinem Artikel: „Durch flexibles Führen mehr erreichen“ (2000a) zeigt Goleman den Zusammenhang auf zwischen dem Verfügen über Soziale Kompetenz, (er nennt sie „Emotionale Intelligenz“), dem Beherrschen einer Vielfalt von Führungsstilen und den positiven Auswirkungen auf Betriebsklima und Leistung der Mitarbeiter.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Erhebung wurden weltweit etwa 4000 Manager zu ihrem Führungsverhalten befragt. Als Ergebnis kristallisierten sich sechs Führungsstile heraus, die von erfolgreichen Managern sehr flexibel und virtuos eingesetzt, d.h. je nach Situation im Lauf des Arbeitsalltags gewechselt werden und mit „verschiedenen Komponenten von emotionaler Intelligenz“ zusammenhängen“ (ebenda, S. 9). Analog zu den klassischen Führungsstilen seien sie an dieser Stelle genannt und beschrieben wobei versucht werden soll, sie in Zusammenhang mit der Situation in Bibliotheken zu bringen.

### **Der autoritäre Stil**

Wie bereits dargestellt<sup>23</sup>, ist der autoritäre Führungsstil wenig effektiv. Er dient weder dem Betriebsklima noch der Eigeninitiative der Mitarbeiter. Allerdings kann es Situationen und Anlässe geben, wo der autoritäre Stil durchaus angebracht ist. In der Bibliothek könnte er z.B. im Falle von offensichtlich kundenunfreundlichem Verhalten eines Mitarbeiters notwendig sein. In solch einer Situation ist es wichtig, dass eine Führungskraft über die Fähigkeit verfügt, auch einen autoritären Stil anwenden zu können. In diesem Falle handelt es sich allerdings (im Gegensatz zum klassischen autoritären Stil) nicht um eine Grundhaltung der Führungskraft, sondern um die Fähigkeit der flexiblen Anwendung in einer schwierigen Situation.

---

<sup>23</sup> Vgl. Kap. 6.1

**Der autoritative oder visionäre Stil**

Dieser Führungsstil ist der Aufruf, eine klar durchdachte Vision zu verwirklichen. Begeisterungsfähigkeit und das Mitreißenkönnen einer Führungskraft ist beim visionären Stil sehr wichtig. Bezüglich der Bibliotheken sei hier als Beispiel die Planung und Umsetzung des Konzepts der „Bibliothek 21“ in Stuttgart genannt (Bussmann 2000), wobei der Einsatz der Führungspersonen der Stadtbücherei Stuttgart maßgeblich dazu beiträgt, der Vision Gestalt zu geben.

Es ist leicht vorstellbar, dass dieser visionäre Führungsstil besonders positiv ist, wenn bei einer „akuten Orientierungslosigkeit“ (ebenda, S. 14) ein neuer Kurs aufgezeigt wird, der eine motivierende und anspornende Wirkung hervorruft.

**Der affiliative Stil**

Beim affiliativen oder gefühlsorientierten Führungsstil sind der Führungskraft die Gefühle der Mitarbeiter wichtiger als Aufgaben und Ziele. Indem emotionale Bindungen aufgebaut werden, wird eine harmonische Atmosphäre geschaffen. Auf die Kommunikation wirkt sich der affiliative Stil sehr positiv aus, was wiederum fruchtbare Folgen für die Ideenbildung hat. Bibliotheken, die vom affiliativen Führungsstil geprägt sind, dürften bzgl. der Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit gute Ergebnisse erzielen, denn gerade in diesem Bereich sind sowohl Ideenfindung als auch guter Zusammenhalt und Zusammenspiel des Teams Voraussetzung.

Ein affiliativer Führungsstil kann jedoch je nach Wesen der Mitarbeiter auch eine Orientierungslosigkeit bewirken. Nach Goleman (ebenda, S. 15) kann die Kombination von visionärem Stil mit Vorgabe von Leistungsstandards, die für die Umsetzung einer Vision notwendig sind, und affiliativem Stil sehr wirkungsvoll sein.

**Der demokratische Stil**

Demokratisches Führungsverhalten zeichnet sich durch die Fähigkeit des Zuhörenkönnens aus, wodurch Vertrauen und Engagement hervorgerufen werden. Durch Mitbeteiligung wird auch das Gefühl der Mitverantwortung gefördert.

**Der leistungsorientierte Stil**

Goleman (ebenda, S. 16) führt aus, dass sich ein Leistungsfördernder Stil zerstörerisch aufs Betriebsklima auswirke; erdrückt vom Leistungsanspruch der Führungskraft, sinke das Engagement der Mitarbeiter, selbst wenn diese die hohen Forderungen an die eigene Person stelle. Erfolgreich könne ein leistungsorientierter Stil vor allem dann sein, wenn innerhalb eines Teams jedes Mitglied sowohl sehr motiviert als auch so kompetent und selbständig handle, dass kaum Vorgaben oder Koordination nötig seien. Schauplatz zur Illustration dieses Führungsstils könnte z.B. im Bereich der wissenschaftlichen Forschung bzw. Produktentwicklung liegen, dagegen m.E. weniger im Non-Profit-Bereich der Bibliotheken.

## Coaching

Eine coachende Führungskraft hilft Mitarbeitern, sowohl ihre individuellen Stärken und Schwächen zu erkennen, als auch eine zukünftige Tätigkeit vorzubereiten. Coaching muss allerdings auch gekonnt und beherrscht werden und setzt vor allem eine beiderseitige Lernbereitschaft voraus. Am Beispiel des coachenden Führungsstils zeigt sich sehr deutlich, wie sehr sich die Ansprüche an den Führungsstil in Bibliotheken verändert haben<sup>24</sup>: Heute wird der „Bibliotheksmanager“ im Rahmen der Personalentwicklung in der Rolle des Trainers, Helfers oder auch des Coach gesehen, der für die Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale verantwortlich ist. Allerdings betrifft dies eher den Bereich der Wissenschaftlichen Bibliotheken. In Wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken ist dagegen auch vorstellbar, dass die Führungskraft nicht die Rolle des Coach einnimmt, sondern selbst von einem Coach betreut wird. Meist handelt es sich dann um eine länger andauernde Beratung von Führungskräften z.B. bei Problemen in Kommunikations- und Führungsverhalten. Besonders bei großen Bibliotheken wie z.B. Großstadtbibliotheken wäre es angebracht und hilfreich, einen von außen hinzukommenden Coach einzusetzen, der das Führungsverhalten spiegelt und beratend zu einer Verbesserung der Situation beitragen kann.

Allen beschriebenen Führungsstilen, besonders dem visionären, affiliativen, demokratischen und dem coachenden, liegen Fähigkeiten im Bereich der Sozialen Kompetenz zugrunde wie Empathie, Kommunikation, Teamführung, Selbstreflexion, Zusammenarbeit und Förderung anderer.

Daniel Goleman, 1995 bekannt geworden durch seinen Bestseller „Emotionale Intelligenz“, veröffentlichte im Jahr 2000 in Zusammenarbeit mit Richard Boyatzis und Annie McKee das Buch „Emotionale Führung“ (2002b). Seine Thesen aus „Emotionale Intelligenz“ überträgt Goleman in diesem neuen Buch auf die Unternehmens-Welt und macht darauf aufmerksam, welchen starken Einfluss Führungskräfte auf das emotionale Klima in Unternehmen und in Organisationen haben, unabhängig von den Tätigkeitsschwerpunkten.

Je höher die emotionale Intelligenz<sup>25</sup> der Führungskräfte, desto erfolgreicher die Ergebnisse der Unternehmen und Organisationen. Es werden ausführlich die Hintergründe aufgezeigt, warum Führungspersönlichkeiten ein Klima schaffen, in dem Ideen gedeihen und Teamgeist und Visionen gefördert werden: Führungskräfte setzen ihr emotionales Potential sowohl zum Nutzen der Organisation/des Unternehmens als auch für den eigenen Führungserfolg ein.

Was G. Paul im Rahmen seiner empirischen Studie für wissenschaftliche Bibliotheken aufgezeigt und herausgefunden hat, den Zusammenhang zwischen Sozialer Kompetenz und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, deckt sich mit den Ergebnissen und

---

<sup>24</sup> Vgl. Kap. 4 / Tab. 2

<sup>25</sup> Im Zusammenhang mit Goleman wird im folgenden der Begriff „Emotionale Intelligenz“ benutzt, ein Synonym des bisher verwendeten Begriffs „Soziale Kompetenz“.

Aussagen des Buches „Emotionale Führung“, dessen Inhalte an dieser Stelle kurz dargestellt werden.

In seiner Einleitung legt Goleman dar, die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft liege im Bereich der Emotionen. Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften sei es, positive Gefühle und Resonanz zu erzeugen, was bedeute, das Beste in den Mitarbeitern hervorzubringen. Goleman führt in diesem Zusammenhang den Begriff des „resonanten“ Führungsstils ein: „Emotionale Führung“ beinhaltet für ihn das Ausüben eines resonanten Führungsstils. Diese emotionale Dimension von Führung werde oft ignoriert, sei aber entscheidend für das gute Funktionieren eines Unternehmens oder einer Organisation. Er führt neueste Ergebnisse der Gehirnforschung an, die erklären, warum Stimmungen und Handlungen einer Führungskraft „enorme Auswirkungen auf ihre Mitarbeiter haben“ (S. 10) und warum es so entscheidend sei, „wie eine Führungskraft Dinge tut“ (S. 22). Die Antwort beruhe im Aufbau des menschlichen Gehirns.

Im Gegensatz zum Blutkreislauf z.B., einem selbstregulierenden System mit geschlossener Schleife, habe das limbische System, das im Gehirn Gefühle und Verhalten steuert, also der Sitz unseres emotionalen Zentrums, eine „offene Schleife“ (S. 23). Der Aufbau des limbischen Systems als offene Schleife bewirke eine besondere Abhängigkeit von externen Faktoren: eine Person überträgt z.B. Signale, die „die Hormonproduktion, die Herz-Kreislauf-Funktion, die Schlafrythmen und sogar das Immunsystem einer anderen Person verändern können“ (S. 24). Die Auswirkungen könnten sogar so stark sein, „dass andere Menschen unsere Physiologie verändern können – und damit auch unsere Emotionen“ (ebenda).

Während die positive Kraft emotionaler Führung nun darin liege, Menschen zu inspirieren, Begeisterung zu wecken, Motivation und Engagement aufrechtzuerhalten, warnt Goleman vor der negativen Kraft „toxischer Führungsstile“, die das emotionale Klima am Arbeitsplatz vergiften.

Als die „zwei Flügel einer erfolgreichen Führungskraft“ beschreibt Goleman das Zusammenspiel von Intellekt (Fachkompetenz) und Emotionen, die von zwei verschiedenen, jedoch eng miteinander verbundenen neuronalen Systemen versorgt würden.

Goleman führt aus, dass in den letzten 10.000 Jahren ein „neurales Dilemma“ entstanden sei; seit Beginn der Menschheitsgeschichte war das Gehirn darauf ausgerichtet, physische Notfälle zu überleben, während wir nun in der Gegenwart mit „komplexen sozialen Realitäten“ (S. 49) konfrontiert seien. Zum Überleben notwendige Emotionen wie Angst und Wut, die zur Abwehr körperlicher Bedrohungen während der Urzeit des Menschen eingesetzt wurden, werden heute anlässlich „subtiler Gefahren“ (ebenda, S. 50) im Büroalltag eingesetzt. Beispielsweise könne das Gefühl, nicht fair behandelt zu werden, durchaus als körperliche Bedrohung empfunden werden. Allerdings laufen emotionale Impulse, die vom Mandelkern ausgehen, über zahlreiche Schaltstellen, die ein zu impulsives Reagieren im Regelfall verhinderten.

Führungskräfte sollten sich dieser im menschlichen Gehirn begründeten psychologischen Hintergründe bewusst sein: Ist eine Führungskraft unfähig zu einem resonanten

Führungsstil, kann dies verheerende Auswirkungen auf Betriebsklima und Mitarbeitermotivation haben.

Die Hauptaufgabe einer Führungskraft, eine Atmosphäre zu schaffen, die von „Koope-  
ration und Vertrauen geprägt ist“ (S. 51) steht auf dem Fundament<sup>26</sup> der nach Goleman  
vier wichtigsten Domänen Emotionaler Intelligenz:

- Selbstwahrnehmung
- Selbst-Management
- Soziales Bewusstsein
- Beziehungsmanagement,

die in Wechselwirkung miteinander verbunden und als Grundbestandteile effektiver  
und resonanter Führung zu sehen sind.

**Selbstwahrnehmung** definiert Goleman als ein „tiefes Verständnis für die eigenen  
Emotionen – ebenso wie für die eigenen Stärken und Schwächen, Werte und Motive.“  
(S. 62). Mit der Fähigkeit der Selbstwahrnehmung sei auch die Fähigkeit zur Selbst-  
Reflexion verbunden.

Als wichtigste Herausforderung einer Führungskraft sieht Goleman die Fähigkeit des  
**Selbst-Managements**, die er mit einem „fortwährenden inneren Gespräch“ (S. 68)  
vergleicht, das dazu ver helfe, eigene Emotionen im Griff zu haben. In der heutigen Zeit  
des technologischen und wirtschaftlichen Wandels könnten emotional stabile Füh-  
rungskräfte sowohl gelassener mit Veränderungen fertig werden als sie auch selbst  
durchführen.

**Soziales Bewusstsein** ist im Zusammenhang mit Empathie zu sehen.

In der Domäne des **Beziehungsmanagements** sind vor allem die Bereiche Konflikt-  
Management und Zusammenarbeit angesiedelt.

Ohne Kompetenzen bzgl. Selbstwahrnehmung, Selbst-Management und Sozialem  
Bewusstsein habe Beziehungsmanagement keine Aussicht auf Erfolg.

Innerhalb des Kapitels „Führungsmanagement“ stellt Goleman die bereits im Harvard-  
Business-Artikel behandelten sechs Führungsstile (visionär, coachend, gefühlsorien-  
tiert, demokratisch, fordernd, befehlend) vor, die sich jeweils auf Klima und Leistung  
bereichernd auswirkten und je nach Situation flexibel einzusetzen seien. Goleman (S.  
111) kommt zu dem Schluss: „Keine Führungskraft ist perfekt und muss es auch nicht  
sein.“ Allerdings lautet sein Urteil bzgl. unfähiger Führungskräfte eindeutig: „Dissonante  
Führungskräfte müssen sich ändern – oder gehen“ (S. 114).

Dieses Fazit weist auf Teil II: „Führungskompetenz entwickeln“ hin, in dem Goleman  
darlegt, dass Führung erlernbar sei. Er weist ausdrücklich darauf hin, dass dies kein  
einfacher Prozess sei, dagegen viel Zeit und Engagement erfordere. Er nennt die Pha-

---

<sup>26</sup> Vgl. Abb. 3

sen bzw. die fünf Erkenntnisse, die Menschen, die sich „nachhaltig verändern“ (S. 145) durchlaufen:

**Die erste Erkenntnis:** Mein ideales Selbst – Wer möchte ich sein?

Wichtig sei hierbei, die eigene klare Vorstellung vom idealen Selbst nicht mit dem von außen geforderten Selbst zu verwechseln, also den Zielen, die andere vorgeben.

**Die zweite Erkenntnis:** Mein reales Selbst – Wer bin ich?

ist mit der Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen verbunden. Um mehr Aufschluss über das „reale Selbst“ zu erhalten sei ein „produktives Feedback“ (S. 167) sehr hilfreich. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, „dass die Führungskräfte mit der höchsten Emotionalen Intelligenz aktiv negatives und positives Feedback“ (S. 169) einholen.

**Die dritte Erkenntnis:** Aufstellen eines Lehrplans zum Ausbau der Stärken und Verringerung der Schwächen.

Bei diesem Lehrplan geht es darum, spezifische Führungskompetenzen gezielt zu verbessern. Die eigenen Lernziele, z.B. im Bereich der Empathie, werden an vielen verschiedenen Menschen und Lebensbereichen wie Beruf, Familie, Verein bewusst ausprobiert. Letztendlich geht es um das Üben oder auch Trainieren von Sozialer Kompetenz und um das Erreichen eigener, selbst gestellter und gewollter Lernziele.

**Die vierte Erkenntnis:** Mit neuen Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühlen experimentieren und sie in der Praxis anwenden.

Um sich neue Führungskompetenzen anzueignen, z.B. im Bereich der Selbstkontrolle, „müssen unsere Basalganglien und ihre Verbindungen zu den emotionalen Zentren sie wiederholen und üben“ (S. 197). Es geht also nicht nur darum, sich neue Verhaltensweisen aneignen zu wollen, sondern die neuen Fertigkeiten müssten „bis zur Meisterschaft“ (S. 198) geübt werden. Der Vergleich zur Beherrschung eines Musikinstruments, das nur durch ausdauerndes Üben möglich ist, liegt hier nahe.

Die fünfte Erkenntnis: Beziehungen entwickeln, die die Veränderung unterstützen und fördern.

Eine solch fruchtbare Beziehung kann in der Hilfe und Unterstützung durch einen Mentor oder Coach liegen, wobei auch das regelmäßige Feedback eine wichtige Rolle spielt.

„Emotional intelligente Organisationen schaffen“, lautet der 3. und abschließende Teil von „Emotionale Führung“, der sich dem Thema „Team“ und der Gestaltung der Zukunft der Organisationen widmet, wobei den Führungskräften nahegelegt wird, ihre Verhaltensweisen zu überdenken und zu verändern. Ein Scheitern sei allerdings vorprogrammiert, wenn von der Organisationsspitze kein Anstoß zur Veränderung komme.

Anstöße zu Verhaltensänderungen bietet das folgende Kapitel: „Die Kunst der Kommunikation“.

## 7 Die Kunst der Kommunikation

### 7.1 Grundlagen

Der Bereich der „Kommunikation“ macht einen entscheidenden Teil der Sozialen Kompetenz aus und trägt maßgeblich dazu bei, wie sich das Betriebsklima in Bibliotheken gestaltet.

Kommunikationstechniken wie z.B. E-Mail und Intranet können eine Gesprächskultur nicht ersetzen; u.U. kann die Kommunikationstechnologie auch Missverständnisse in der Kommunikation bewirken. Für den Psychologen und Betriebswissenschaftler Le-Mar (2001) steht die Informationsgesellschaft im heutigen Medienzeitalter vor der Herausforderung, einen Ausgleich zwischen technischer und sozialer Kompetenz herzustellen.

Eine Auseinandersetzung, ein bewusster Umgang mit dem Themenbereich der Kommunikation, ihren Grundlagen und Modellen, die Anwendung und das Üben der Kenntnisse innerhalb der täglichen bibliothekarischen Praxis tragen zu einem motivierenden und leistungssteigernden Einfluss bei.<sup>27</sup> Diese Auseinandersetzung sollte im Anforderungsprofil einer jeden bibliothekarischen Führungskraft verankert sein – im Rahmen der Ausbildung, der Weiter- oder Fortbildung. Einen Erfahrungsbericht zu Qualifizierungsangeboten für Führungsaufgaben in Bibliotheken legt Albrecht Hatzius (1996) vor, der zahlreiche Seminare zum Thema Mitarbeiterführung in Bibliotheken durchführte.

In „Menschliche Kommunikation“, einem Klassiker der Kommunikationstheorie aus dem Jahre 1967, beschreibt das Autorenteam Paul Watzlawick, Janet H. Beavin und Don D. Jackson verschiedenartige Kommunikationsstörungen. Im Folgenden stelle ich zwei Axiome oder Grundsätze der Kommunikation kurz vor. Das bekannteste Axiom lautet: *„Man kann nicht nicht kommunizieren.“* (Watzlawick 1974b, S. 53, Hervorhebung im Original). Diesem Axiom zufolge findet also immer und in jedem Falle Kommunikation statt, sobald Menschen zusammentreffen. Selbst wenn beispielsweise zerstrittene Bibliothekskollegen nicht miteinander sprechen, wird dennoch durch das Schweigen kommuniziert. Hätten in unserem Beispiel die Kollegen in der Bibliothek Kenntnis von diesem Axiom, würde ihnen bewusst werden, dass sie miteinander kommunizieren, auch wenn sie der Meinung sind, mit dem anderen nicht zu reden.

Watzlawick versteht unter Kommunikation nicht nur den Bereich der Worte, sondern jegliches Verhalten wie Körpersprache, Tonfall, Pausen, Lachen usf. und folgert daraus:

---

<sup>27</sup> Vgl. Ergebnis der Empirischen Studie von G. Paul

„Man kann sich nicht *nicht* verhalten(...). Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungsscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht *nicht* auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst“ (ebenda, S. 51, Hervorhebung im Original).

Das zweite Axiom lautet:

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt derart, dass letztere den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist“ (ebenda, S. 56).

Inhalts- und Beziehungsaspekt sind also diesem Axiom zufolge nicht gleichrangig zu sehen, sondern der Beziehungsaspekt bestimmt den Inhaltsaspekt. Gibt es z.B. Probleme zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einer Bibliothek auf der Beziehungsebene, findet meist eine Verlagerung auf die Sachebene statt, auf der dann zeitintensive und häufig ineffektive Diskussionen stattfinden.

Das „Aktive Zuhören“ als eine grundlegende Fähigkeit der Kommunikation ist ein erfolgversprechendes Kommunikationsverhalten, das in der Gesprächstherapie schon lange angewendet wird und geht auf Carl R. Rogers<sup>28</sup> zurück.

Ist die Fähigkeit, aufmerksam zuzuhören mangelhaft und unterentwickelt, kann dies die Ursache für viele Missverständnisse bedeuten. Richtiges Zuhören einer Führungskraft beinhaltet (vgl. Mentzel 2001, S. 44f):

- den Ausdruck einer Wertschätzung des Gesprächspartners
- das Kennenlernen seiner Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse verbunden mit der Möglichkeit, darauf zu reagieren
- den Gewinn von Anhaltspunkten für das eigene Argumentieren
- Erhalten von Sachinformationen
- das gemeinsame Erarbeiten von Problemlösungen

Weit verbreitet ist das Verhalten, dass sich während des Gesprächs die Aufmerksamkeit um die eigenen Gedanken dreht und vor allem auf die Gelegenheit richtet, selbst zu Wort zu kommen. Charakteristisch für das „Aktive Zuhören“ dagegen ist, dass sich der Empfänger der Nachricht in die Gefühls- und Gedankenwelt des Senders einzufühlen versucht. Das Sich hineinversetzen in den Gesprächspartner ist eine empathische Haltung, bei der nicht nur auf den Gesprächsinhalt sondern auch auf Zwischentöne geachtet wird (vgl. Steiger 1999a, S. 272).

„Aktives Zuhören“ ist lernbar. Die Zuhörtechniken wie Paraphrasieren (Wiederholen der Aussage mit eigenen Worten), Zusammenfassen, Nachfragen, Klären, Weiterführen oder auch „Spiegeln“ („Habe ich richtig verstanden, dass...“) und auch nonverbale Reaktionen wie Blickkontakt, Kopfnicken machen allerdings aus einem Gesprächspartner noch keinen guten Zuhörer, sofern die innere Haltung des echten Interesses fehlt.

---

<sup>28</sup> Carl R. Rogers (1902-1987); Mitbegründer der humanistischen Psychologie



Letztendlich hat „Aktives Zuhören“ das Ziel, dem Gesprächspartner bei der eigenen Entwicklung und dem Klären seiner Anliegen zu helfen und jede sozial kompetente Führungskraft sollte m.E. im Arbeitsalltag und innerhalb der Mitarbeitergespräche<sup>29</sup> das „Aktive Zuhören“ beherrschen und auch glaubwürdig verkörpern und anwenden.

Wie wir gesehen haben, dominiert nach Watzlawicks zweitem Axiom innerhalb der zwischenmenschlichen Kommunikation der Beziehungsaspekt bzw. die Beziehungsebene.

Das Eisberg-Modell zeigt eindrucksvoll diese Übermacht der Gefühlsebene. Nach diesem Modell haben die Kräfte der Beziehungsebene sogar eine 8- bis 16-fach größere Wirkung in der zwischenmenschlichen Kommunikation als die Sachebene:

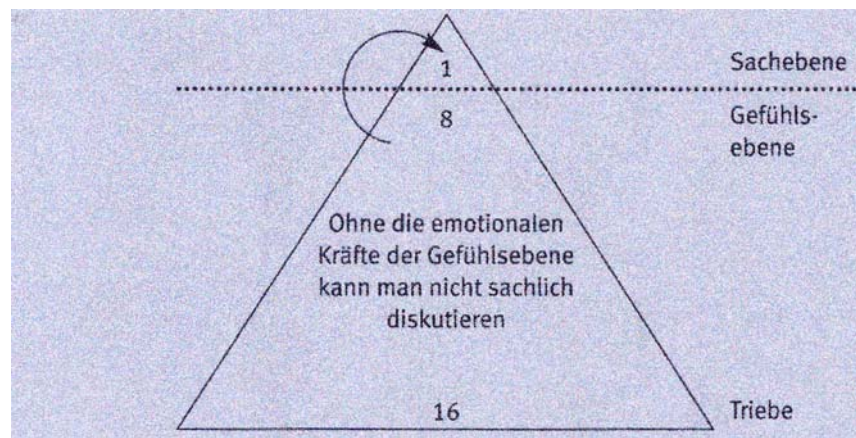


Abbildung 4: Eisberg-Modell

Die Sachebene umfasst demnach nur die Spitze des Eisbergs. Gleichmaßen ist auch das Bewusste lediglich ein Teil (Eisbergspitze) der Persönlichkeit des Mitarbeiters. Zum weitaus größeren Teil erfolgt das Handeln aus dem Unbewussten bzw. dem Gefühlsbereich: „Unser Verhalten hat seine Grundlage im Unbewussten“ (Crisand 2002, S. 42).

Das Eisberg-Modell ist m.E. ein Sinnbild und der zentrale Ansatz dafür, wie unabdingbar die Fähigkeit der Sozialen Kompetenz innerhalb des Berufslebens und insbesondere für Führungskräfte ist: Ohne das Akzeptieren der emotionalen Kräfte der Gefühlsebene bei der eigenen Person und bei den anderen kann auch der Austausch auf der Sachebene nicht gelingen. Durch das gegenseitige Mitteilen von Gefühlen und Befürchtungen kann auch das Konfliktpotenzial gesenkt werden zugunsten eines gegenseitigen Verstehens, was wiederum positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat.

<sup>29</sup> Vgl. 7.3

## 7.2 Modelle

### 7.2.1 Vier-Ohren-Modell

F. Schulz von Thun (2003a, S. 30ff) entwickelte das sog. „Kommunikationsquadrat“, das davon ausgeht, dass jede Nachricht vier Seiten oder Botschaften enthält. Wenn beispielsweise eine Führungskraft in einer Bibliothek etwas äußert bzw. eine Nachricht sendet, erhält der Empfänger oder Mitarbeiter folgende Botschaften gleichzeitig:

- Den Sachinhalt:  
Worüber wird informiert?
- Die Selbstoffenbarung:  
Was gibt die Führungskraft von sich selbst zu erkennen?
- Die Beziehungsseite:  
Was hält die Führungskraft vom Empfänger, dem Mitarbeiter?  
Wie steht sie zu ihm?
- Den Appell:  
Was will die Führungskraft beim Mitarbeiter erreichen bzw. was soll er tun?

Die Rollen können auch in umgekehrter Weise durchgespielt werden, indem der Mitarbeiter den Sender-Part übernimmt und die Führungskraft die Empfänger-Rolle. Der Mitarbeiter vermittelt dann entsprechend den Sachinhalt, die Selbstoffenbarung, den Beziehungsaspekt und den Appell, wobei besonders das Appell-Ohr einer Führungskraft gut ausgebildet sein sollte:

„Welche Wünsche und Erwartungen werden an mich, offen oder verdeckt, herangetragen? Die unerfüllten Wünsche von heute sind die Vorwürfe von morgen. Wer sich ungern mit Vorwürfen herumschlägt, sollte ein offenes Ohr für Wünsche entwickeln. Nicht, um sie unbedingt alle zu erfüllen, sondern um sie zu kennen, sich mit ihnen auseinander zu setzen und dem Mitarbeiter Gehör zu verschaffen“ (Schulz von Thun 2001b, S. 41).

Es geht hier um die Wichtigkeit und die Fähigkeit des Zuhören-Könnens und um die Bereitschaft bzw. die Aufgabe einer Führungskraft, dies auch im Arbeitsalltag zu tun.

Entsprechend der vier Seiten einer Nachricht beinhaltet das „Vier-Ohren-Modell“ von F. Schulz von Thun, das auf den Axiomen von Watzlawick aufbaut, die Komplexität zwischenmenschlicher Kommunikation. Der Empfänger der Nachricht hat nun ein Ohr für jede der vier seelisch bedeutsamen Seiten, er ist also mit mehreren Botschaften konfrontiert:

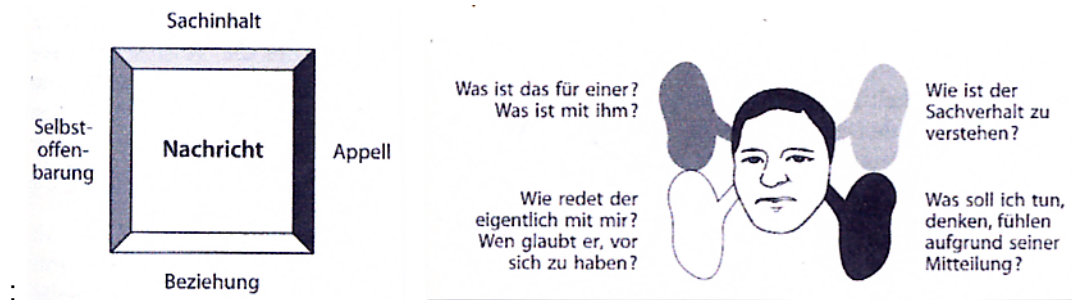


Abbildung 5: Vierrohriger Empfänger

Diese vielen verschiedenen Botschaften machen den Vorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation so kompliziert und auch so störanfällig, zumal es allein die Entscheidung des Empfängers ist, auf welche Botschaft er reagiert, wovon wiederum der weitere Gesprächsverlauf abhängig ist. Der Empfänger kann u.U. auf eine Seite Bezug nehmen, die der Sender eigentlich gar nicht gewichten wollte. F. Schulz von Thun (2003a, S. 47) rät in diesem Zusammenhang: „Die ausgewogene ‚Vierrohrigkeit‘ sollte zur kommunikationspsychologischen Grundausstattung des Empfängers gehören. Von Situation zu Situation ist dann zu entscheiden, auf welche Seite(n) zu reagieren ist.“ Da bei vielen Empfängern ein Ohr auf Kosten der anderen besonders gut ausgebildet sei, ist eine Rückmeldung umso wichtiger. Das Feedback kann die zwischenmenschliche Kommunikation insofern wesentlich verbessern, als der Empfänger zurückmeldet, wie die Nachricht bei ihm angekommen ist, und was sie u.U. bei ihm angerichtet hat. Der Sender hat somit die Möglichkeit zu überprüfen, ob seine Sende-Absicht auch tatsächlich so angekommen ist.

Das Modell des „Vierrohrigen Empfängers“ kann zu einer Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation beitragen, indem innerhalb der Kommunikation bewusster auf die versteckten Seiten einer Nachricht sowohl geachtet als auch eingegangen wird. Der Lernprozess des Senders könnte sich in dem Bild ausdrücken, mit einer Zunge zu reden, wohingegen der Empfänger mit allen vier Ohren hört.

### 7.2.2 Johari-Fenster

Die Bereitschaft von Führungskräften, zu ihrem Führungsverhalten Feedback einzuholen, ist aus meiner beruflichen Erfahrung in Bibliotheken kaum bis gar nicht ausgeprägt. Das Einholen und die Auseinandersetzung mit Feedback ist eine Möglichkeit, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, in Frage zu stellen und gegebenenfalls zu verändern, zumal das Selbstbild und das Fremdbild u.U. weit auseinander klaffen.

Das Modell des Johari-Fensters, benannt nach den beiden Verhaltenspsychologen **Joseph Luft** und **Harry Ingham** ist ein Vier-Felder-Schema, dem man im Zusammenhang mit Feedback-Gesprächen immer wieder begegnet und zeigt die Bedeutung, Feedback zu geben und zu bekommen:

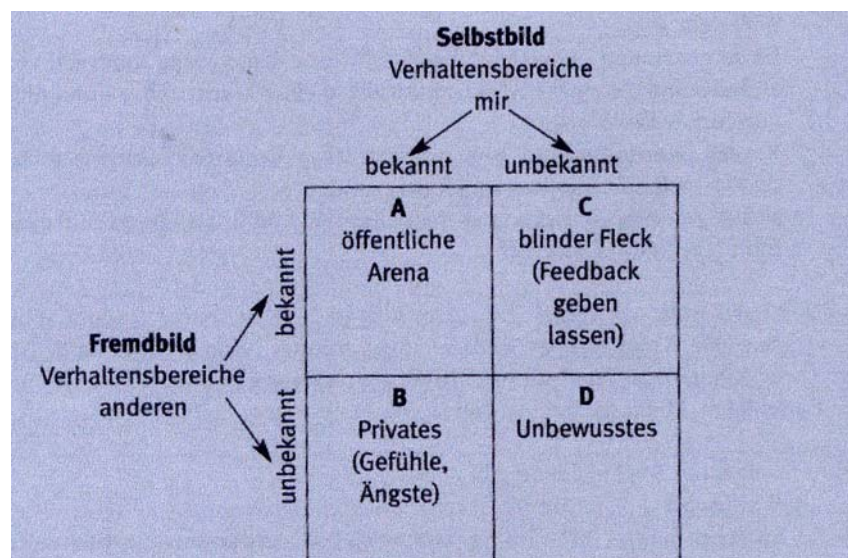


Abbildung 6: Johari-Fenster

Der Bereich A ist mir selbst bekannt und bewusst und auch für die anderen wahrnehmbar. Er stellt die „öffentliche Arena“ dar und beinhaltet Verhaltensanteile wie z.B. Einstellung, Meinungen, Gefühle, Motivationen, Tatsachen.

Der Bereich B ist nur mir selbst bekannt, umfasst also den Privatbereich. Ein Teil des B-Bereiches sollte durchaus preisgegeben werden, um die Kommunikation offener zu machen.

Im Bereich C liegt der „blinde Fleck“<sup>30</sup>, der mir nicht bekannt ist, den anderen aber sehr wohl. Durch Feedback oder Rückmeldung der anderen kann dieser Bereich verkleinert werden, womit der Bereich A, die öffentliche Arena oder das „Feld der Begegnung“ (vgl. Birker, S. 154) vergrößert wird.

Der „blinde Fleck“ kann z.B. der Führungsstil sein oder die Unfähigkeit, zuzuhören. Ist er sehr ausgeprägt, hindert er eine effiziente Gesprächsführung.

Der Bereich D ist der für alle Beteiligten unbewusste Teil. Hier können z.B. Fähigkeiten und Begabungen liegen, die durch Entwicklungsmaßnahmen zur Entfaltung kommen können (vgl. Crisand, S. 36).

Der Umgang mit dem Johari-Fenster und dem Instrument des Feedback bedarf der Übung – ist aber wie alle anderen Kommunikationsmodelle lern- und trainierbar.

<sup>30</sup> Eine weitere Möglichkeit, den blinden Fleck zu erhellen bietet auch die Transaktionsanalyse; Vgl. Kap. 7.2.3

### 7.2.3 Transaktionsanalyse

Das Erklärungsmodell der Transaktionsanalyse (TA) wurde in den 60er Jahren von dem kanadischen Psychoanalytiker Eric Berne (vgl. 1991b) in den USA begründet. Es handelt sich um eine Theorie der menschlichen Persönlichkeit, der zwischenmenschlichen Beziehung und Kommunikation.

In der Literatur ist das Modell der TA ausreichend beschrieben worden (vgl. Schulz von Thun 2003a, S. 169ff; Birker 1998, S. 52ff) und es soll an dieser Stelle nur knapp vorgestellt werden. Vor allem möchte ich in diesem Kapitel auf den Bereich der „psychologischen Spiele“ (Berne 2002) hinweisen, dessen Kenntnis (aus eigener beruflicher Erfahrung) von großer Bedeutung ist, wenn es darum geht, bestimmte Verhaltensweisen *verstehen* zu können.

Die TA ist eine Methode, die viele Anwendungsorte hat: so in der Psychotherapie, wo sie ursprünglich eingesetzt wurde, in der Beratung, der Pädagogik und Erwachsenenbildung und der Arbeit in Organisationen.

Sie geht davon aus, dass unser Denken, Fühlen und Verhalten von verschiedenen Wesensmerkmalen unserer Person bestimmt werden. Die Struktur-Analyse der TA unterscheidet drei Ich-Zustände oder Persönlichkeitsinstanzen des Menschen, die wechselseitig miteinander in Beziehung treten. Diese drei Ich-Zustände der Persönlichkeit beeinflussen sehr stark das Kommunikationsverhalten:

#### **EL = Eltern-Ich**

Diese Persönlichkeitsinstanz umfasst unsere Moral- und Wertsysteme, die ihren Ursprung in unserer Erziehung haben. Es wird unterschieden in das kritische Eltern-Ich (kEL) und das fürsorgliche Eltern-Ich (fEL). Das Eltern-Ich beinhaltet Verhaltensweisen und auch Vorurteile, die durch Identifikation mit Bezugspersonen wie Eltern, Geschwister, Lehrer u.a. übernommen und unbewusst angewendet werden.

#### **ER = Erwachsenen-Ich**

Dieser Teil unserer Persönlichkeit arbeitet logisch und zielorientiert insofern, als er eine gegenwärtige Situation positiv und effektiv gestalten will. Die zur Zielerreichung dienenden sog. W-Fragen (wer, wo, wie, warum, wann, wozu) sind als Teile des Erwachsenen-Ich zu sehen, das eine Situationsanalyse vornimmt und notwendige Entscheidungen trifft.

#### **K = Kind-Ich**

Im Kind-Ich befindet sich der Ort der Gefühle, Wünsche, Bedürfnisse. Es wird unterteilt in das freie Kind-Ich (fK) mit den Attributen Spontaneität, Neugierde, Begeisterung und das angepasste Kind-Ich (aK), das seinen Ursprung in einer zu strengen Erziehung hat.

In jedem Menschen sind nun nach der Struktur-Analyse sämtliche Ich-Zustände unterschiedlich ausgeprägt vertreten und sollten auch gleichberechtigt angewendet und genutzt werden. Problematisch kann es hingegen für die jeweilige Person sein, wenn ein

Ich-Zustand stark dominiert oder auch nahezu verkümmert ist. Nach der TA sollte es das Ziel sein, über die Palette der Ich-Zustände zu verfügen und im jeweiligen Moment auf die aktuelle Situation bezogen angemessen zu reagieren.

Wo kommt nun die TA in der bibliothekarischen Praxis einer Führungskraft zum Tragen?

Grundlegend bietet sie die Möglichkeit, die eigene Person durch die innere Auseinandersetzung im Hinblick auf die Ich-Zustände differenzierter kennen zu lernen, was sich auf die Persönliche und Soziale Kompetenz positiv auswirkt.

Über die eigene Person hinaus verhilft sie dazu, mit Mitarbeitern, Kollegen und Bibliothekskunden bewusster umzugehen: bewusst kommunizieren heißt schließlich besser und zielgerichtet kommunizieren.

Vor allem in Konfliktsituationen verhilft die Kenntnis, aus welchen Ich-Zuständen heraus gesprochen und agiert wird dazu, im Sinne von Konfliktlösung zu reagieren mit dem Ziel einer effektiveren Zusammenarbeit oder auch der Problemlösungsfähigkeit im Umgang mit Bibliothekskunden.

Kompliziert wird es, wenn man als Führungskraft in einer Bibliothek mit dem Phänomen der psychologischen Spiele konfrontiert wird. Berne nennt sie nach seinem gleichnamigen Buch (2002a) „Spiele der Erwachsenen“.

Als soziales Wesen hat der Mensch grundsätzlich das Bedürfnis nach Beachtung und Zuwendung. Diese erwünschte Zuwendung kann positiv (z.B. im Sinne von Anerkennung), aber auch negativ (z.B. im Sinne von Tadel) sein. Falls nun ein Mensch während der Kindheit im Rahmen seiner Erziehung vorwiegend negative Zuwendung erfahren hat, wird er sie nach dem Modell der TA auch in seinem Erwachsenen-Leben suchen. Auch wenn es befremdlich klingt, die negative Zuwendung wird in diesem Zusammenhang geradezu heraufbeschworen, um beachtet zu werden nach dem Motto: Lieber eine Ablehnung erzwingen als gar keine Zuwendung bzw. Beachtung zu erfahren.

Beim typischen Spielverlauf zwingt der Spieler seine Mitmenschen bzw. seine Kollegen geradezu, auf ihn sehr intensiv einzugehen. Charakteristisch für diese Spiele ist, dass sie mit unguten Gefühlen für die Beteiligten enden, die jedoch den genauen Ablauf gar nicht erkennen. Vordergründig wird bei diesen Psychospielen eine Erwachsenen-Botschaft gesendet, wissenswert und wissensnotwendig ist allerdings, dass das Spiel unter Ausschaltung des Erwachsenen-Ich (unbewusst) abläuft. „Spielgewinn“ oder Nutzeffekt ist letztendlich eine negative Zuwendung.

Die TA entwirft hier das Bild eines „Drama-Dreiecks“, wobei der Spieler die Position eines Opfers, Verfolgers oder Retters annehmen kann mit möglichem Rollenwechsel während des Spielverlaufs.

Auch wenn Psychospiele und Gefühlsmaschen eigentlich in den Bereich der Therapie gehören, so kann man nach meiner Erfahrung durchaus auch in der bibliothekarischen Praxis damit konfrontiert werden. Ist dies der Fall, ist darauf zu achten, inwieweit eine

Verstrickung in solche Spiele erfolgt, und es stellt sich die Frage, wie diese Spiele vermieden oder beendet werden können. Nach der TA werden sie am ehesten vermieden wenn es gelingt, bei sich selbst und dem Gegenüber den Erwachsenen-Ich-Zustand zu aktivieren und es zu offenen Transaktionen kommt, was allerdings sowohl einen Lernprozess als auch ein erhebliches Maß an Übung erfordert.

Das Thema Kommunikation und Soziale Kompetenz kann nicht behandelt werden, ohne auch auf potenzielle Konflikte einzugehen: bei mangelhafter Kommunikation sind m.E. Konflikte geradezu vorprogrammiert.

Innerhalb seines dreiteiligen Beitrags zum Thema „Konfliktmanagement“ bezeichnet W. Ratzek (vgl. 2002a; 2002c; 2003b) die innerbetriebliche Kommunikation als einen „potenziellen Konfliktherd“ (2002a, S. 297) und unterscheidet vier mögliche Konstellationen, in denen Konfliktsituationen entstehen können:

- Konflikte zwischen Mitarbeitern
- innerhalb der Gruppen- oder Teamarbeit
- zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Konflikte zwischen Mitarbeiter und Kunden,

wobei jede Konfliktsituation selbstverständlich auf den Bibliotheksbereich übertragen werden kann.

Die in der vorliegenden Arbeit recht knapp beschriebenen Kommunikationsmodelle und deren Übung und Training können und sollen helfen, auf gegenwärtige oder zukünftige Konflikte angemessen zu reagieren und sie schließlich zu bewältigen. Diese Auseinandersetzung mit den Kommunikationsmodellen ist als Grundlage der täglichen Arbeit für jede bibliothekarische Führungskraft unabdingbar; sie dient letztendlich dem Persönlichkeitswachstum, der Verbesserung der Sozialen Kompetenz und dadurch sowohl der Konfliktvermeidungs- als auch der Konfliktlösefähigkeit.

### 7.3 Mitarbeitergespräche

Das Mitarbeitergespräch als wesentlicher Bestandteil eines kooperativen Führungsstils dient laut Haberkorn (2002, S. 243) der Befriedigung eines menschlichen Grundbedürfnisses, miteinander zu sprechen, zu kommunizieren und sich zu informieren.

In Unternehmen und Betrieben sind Mitarbeitergespräche ein wichtiges Führungsinstrument mit dem Ziel, Kommunikations- und Organisationsstrukturen zu verbessern. Je nach Anlass gibt es im Unternehmensbereich unterschiedliche Arten von Gesprächen; es kann geradezu ein (hier unvollständiges) Alphabet der Mitarbeitergespräche erstellt werden: vom Anerkennungsgespräch, Beratungsgespräch, Beurteilungsgespräch, Coaching-Gespräch, Delegations-Gespräch, Feedback-Gespräch, Fördergespräch, Gehalts- und Lohnforderungsgespräch, Informationsgespräch, Konfliktgespräch, Kritikgespräch, Motivationsgespräch, Potenzialgespräch, Sach- und Fachgespräch, Trennungsgespräch zum Zielvereinbarungsgespräch. In der Fachliteratur (vgl. Birker, S. 126ff; Oppermann-Weber, S. 32ff) werden die Gesprächsarten anschaulich dargestellt.

Im Zuge der tiefgreifenden Veränderungsprozesse, in denen sich Städte und Kommunen befinden und die die Einführung neuer Steuerungsmodelle und die Modernisierung der Verwaltung mit dem Ziel der Effizienzsteigerung beinhalten, bekommt das Thema Personalentwicklung eine zentrale Bedeutung und einen großen Stellenwert<sup>31</sup>. Für die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsunternehmens „Stadt“ sind „die Beteiligung, die Motivation und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von tragender Bedeutung“ (Personalentwicklung 1999a, S. 5).

Das Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräch<sup>32</sup> als ein Instrument der Personalentwicklung hält somit auch Einzug in die Bibliotheken (als Teil der öffentlichen Verwaltung). In der Broschüre zur Personalentwicklung (vgl. 1999a) werden folgende Ziele des MAVG, dem einmal jährlich geführten 4-Augengespräch zwischen Mitarbeiter und unmittelbarem Vorgesetzten genannt:

- Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Das Äußern von Anerkennung und Kritik
- Förderung des gegenseitigen Verständnisses
- Klären von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen
- Austausch bzgl. Arbeitsleistung, Arbeitsergebnissen und betrieblichem Verhalten
- Einbeziehen von Ideen und Erwartungen der Mitarbeiter
- Treffen von Vereinbarungen für die zukünftige Zusammenarbeit im Sinne von Zielvereinbarungen

---

<sup>31</sup> Vgl. Kap. 4

<sup>32</sup> in meinem beruflichen Umfeld innerhalb der Stadt Frankfurt am Main auch MAVG genannt



- Entwicklung von Perspektiven für die berufliche Qualifikation der Mitarbeiter

Das MAVG als Instrument der Mitarbeiterförderung hat also den Anspruch, im Zuge der Personalentwicklung die Entwicklungsmöglichkeiten und das berufliche Weiterkommen der Mitarbeiter zu fördern.

Voraussetzung für das Stattfinden des MAVG sind die vorher erfolgten gesprächsvorbereitenden Qualifizierungskurse, wobei für die Vorgesetzten 2 Tage, für die Mitarbeiter 1 Tag anberaumt wurde, und in denen grundlegende Kenntnisse der Kommunikation<sup>33</sup> wie z.B. auch „Aktives Zuhören“ vermittelt und trainiert werden konnten.

Zur beiderseitigen Gesprächsvorbereitung veröffentlichte das Personal- und Organisationsamt der Stadt Frankfurt a.M. einen Leitfaden zum MAVG ( Personalentwicklung 2001b).

Die Fragen, die im Zuge der MAVG-Einführung bei den Mitarbeitern innerhalb der Stadtverwaltung aufgetaucht sind, machen deutlich, dass zwischen den Zielen des MAVG und der Realität im Arbeitsalltag noch eine Kluft besteht. Fragen wie „Ist Vertraulichkeit gewährleistet?“, „Was ist, wenn das Verhältnis zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r gestört ist?“, „Dreht mir die/der Vorgesetzte einen Strick aus dem Gespräch?“, „Wie kann gewährleistet werden, dass MAVG in ‚gleicher Augenhöhe‘ geführt werden?“ zeugen m.E. eher von einem Misstrauen der Mitarbeiter den Vorgesetzten gegenüber und verdeutlichen gleichzeitig, dass sich der Veränderungsprozess bzgl. des Wandels der Mitarbeiterführung von einer Misstrauenskultur zu einer Vertrauenskultur noch nicht vollzogen hat.<sup>34</sup>

In diesem Zusammenhang ist auch das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung<sup>35</sup> zum MAVG zu nennen, in der bzgl. der Frage zur Globaleinschätzung der Chancen des MAVG („Das MAVG soll die Kommunikation zwischen Mitarbeiter/innen und der/dem direkten Vorgesetzten verbessern und das gegenseitige Verständnis und damit auch die Arbeitszufriedenheit fördern. Wie sehen Sie die Chancen, dass diese Ziele mit MAVG erreicht werden?“) nur 27% der Befragten mit „eher gut“ antworteten; (30% mit „teils/teils“, 29% mit „eher schlecht“ und 14% mit „weiß nicht/keine Angabe“). Die Mitarbeiter mit Personalverantwortung vertreten eine positivere Chanceneinschätzung des MAVG (42%) als Mitarbeiter ohne Personalverantwortung (nur 23%), was sicherlich in den unterschiedlichen Voraussetzungen bzgl. der Rollen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten begründet ist.

Damit MAVG wirklich effektiv sein können, müssen m.E. vor allem die Führungskräfte den zunehmenden Anforderungen gewachsen sein: sie steuern und begleiten den Veränderungsprozess, der nur gelingen kann, wenn Führungskräfte aller Ebenen sich verändern.

---

<sup>33</sup> Vgl. Kap. 7.1 und 7.2

<sup>34</sup> Vgl. Kap. 4; die Bibliothek ist hier als ein Teil der Stadtverwaltung zu sehen

<sup>35</sup> Vgl. Bürgeramt, Statistik und Wahlen / Frankfurt am Main; Mitarbeiter(innen)befragung zum MAVG / Stand 06.11.02 / N = 951 und vgl. Kap. 4

Hinsichtlich der Mitarbeitergespräche sind vor allem persönliche und soziale Kompetenzen von grundlegender Bedeutung, die aber auch den Bibliothekskunden gegenüber im Sinne der Kundenorientierung durch das gesamte Bibliotheksteam zum Ausdruck kommen sollten. Eine besondere Anforderung stellt sich hier den Führungskräften, für Serviceorientierung den Kunden gegenüber zu sorgen, indem Fortbildungen zu diesem Thema möglich gemacht werden entsprechend des Gedankens der Personalentwicklung.

Aus der Stadtbibliothek Reutlingen liegt bzgl. des jährlichen Mitarbeitergesprächs ein Bericht der stellvertretenden Leiterin Elisabeth Sträter (2003) vor. Sie kann bereits auf eine zweijährige Erfahrung zurückblicken, in der sich die Mitarbeitergespräche zu einem „unverzichtbaren Führungsinstrument“ entwickelt hätten.

Sträter betont ausdrücklich den Aspekt der Personalentwicklung, unter dem die Mitarbeitergespräche geführt werden. Die Vorteile bzw. Ergebnisse fasst sie wie folgt zusammen:

- „Verbesserung des Vertrauens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Besseres Kennenlernen der Mitarbeiter
- Abbau von Missverständnissen
- Effektiverer Einsatz und Förderung der Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Förderung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit
- Optimierung des Informationsflusses“ (S. 177)

Bezüglich der Struktur der Mitarbeitergespräche nennt Sträter das gegenseitige Feedback<sup>36</sup> als den schwierigsten, aber auch den wichtigsten Teil des Mitarbeitergesprächs. In einem Telefongespräch teilte mir Frau Sträter diesbezüglich mit, Rückmeldungen zum Führungsverhalten seien wünschenswert und hilfreich für die Zusammenarbeit: „Ich bin ja dankbar für Kritik.“ Auf beiden Seiten sei konstruktive Kritik möglich und wichtig, da sie zu Verbesserungen führten. Entsprechend werde aber auch gegenseitige Anerkennung ausgesprochen.

Auf meine Frage, ob Mitarbeiter und Vorgesetzte die Mitarbeitergespräche gleichermaßen positiv sähen, bejahte sie dies und erzählte, das Betriebsklima in Reutlingen sei gut: die Mitarbeiter würden in die Arbeits- und Entscheidungsprozesse stark eingebunden; die Partizipation sei ausgeprägt, was sich fruchtbar auf die Motivation auswirke.

Auf die anschließende Frage: „Was hat sich seit der Einführung der Mitarbeitergespräche in Reutlingen sichtlich verbessert?“ kam die spontane Antwort: „Die Distanz ist geringer geworden. Es gibt mehr Offenheit zwischen Bibliotheksleitung und den Kolleginnen.“ Durch die Mitarbeitergespräche habe man sich besser kennengelernt und

---

<sup>36</sup> Vgl. Kap. 7.2.2

oftmals könne sie selbst (z.B. aus der Kenntnis des sozialen Umfelds der Mitarbeiter), bestimmte Verhaltensweisen besser *verstehen*.

Das Beispiel der Stadtbibliothek Reutlingen verdeutlicht laut Sträter den Gewinn der Mitarbeitergespräche für alle Beteiligten: für die Bibliothek als Organisation und auch als soziales Gebilde, für die Mitarbeiter und die Bibliotheksleitung.

## 8 TZI als Modell für eine effektive Gruppen- und Teamarbeit

Das TZI-Modell (Themenzentrierte Interaktion) wurde in den 60er Jahren von der Psychoanalytikerin Ruth Cohn entwickelt. Es ist durch seine Konzeption sehr gut geeignet für die Zusammenarbeit von Gruppen in Organisationen und Betrieben.

Zur Verbesserung des Umgangs der Teamkollegen untereinander und der zwischenmenschlichen Kommunikation wäre dieses Modell m.E. in Bibliotheken begrüßenswert.

Eine Anwendung im Bibliotheksbereich könnte sich innerhalb eines Großstadtsystems sowohl auf systemübergreifende Projektgruppenarbeit beziehen, (beispielsweise zum Thema „Gestaltung einer neuen Benutzungsordnung für das Gesamtsystem“), als auch innerhalb eines Zweigstellenteams z.B. mit der Aufgabenstellung, eine neue Veranstaltungsreihe zu planen und zu realisieren. Da das TZI-Modell eine grundsätzliche Struktur dafür bietet, wie Teammitglieder konstruktiv miteinander umgehen, kann es auch für den Ablauf von Teambesprechungen angewendet werden. Wichtig ist, dass das Team das TZI-Modell kennenlernt, indem sich alle Teammitglieder das Wissen darüber gemeinsam aneignen.

In der Fachliteratur ist das TZI-Modell ausführlich dargestellt worden (vgl. Birker 1998, S. 71ff; LeMar 2001, S. 272ff; Steiger 1999a, S. 440ff), und ich möchte im folgenden die wichtigsten Aspekte darstellen.

Nach dem TZI-Modell wird eine Arbeitssituation in der Gruppe durch 4 Faktoren beeinflusst (vgl. Steiger, S. 441):

- Das „Ich“ steht für die einzelnen Individuen innerhalb der Gruppe bzw. die einzelnen Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Bedürfnissen, Hemmungen, Ängsten.
- Das „Wir“ verweist auf die Gruppe mit Faktoren wie Sympathie, Antipathie, Führungsstruktur usw.
- Das „Es“ bedeutet die Aufgaben- oder Themenstellungen: sie können der Gruppe als Auftrag gegeben worden sein oder die Gruppe kann sie sich auch selbst stellen.
- Die „Umweltbezüge“ sind sowohl die institutionellen Rahmenbedingungen als auch die Bedingungen der Gruppenmitglieder wie z.B. Ort, Zeit, soziale Gegebenheiten.

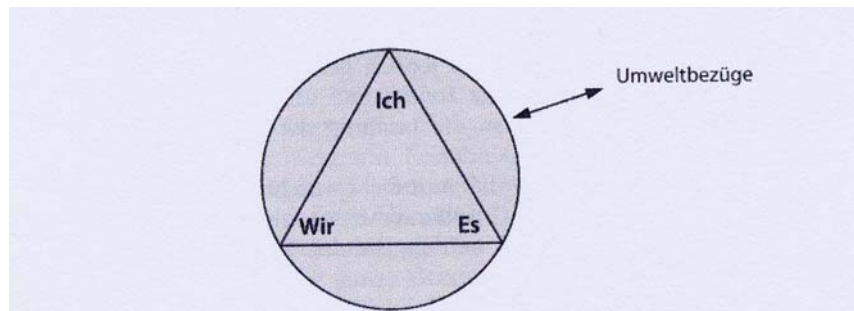


Abbildung 7: TZI-Modell

Alle genannten Faktoren beeinflussen den Lernprozess; sie müssen also alle gleichermaßen berücksichtigt werden, wohingegen üblicherweise die Themenstellung stark im Vordergrund steht. Indem nun in einem themenorientierten Lern- oder Arbeitsvorgang auch die persönlichen Bedürfnisse der Gruppenmitglieder einbezogen werden, wird die Arbeits- und Lernmotivation gefördert, was sich positiv auf das Gruppenklima, das Engagement und die Gruppenleistung auswirkt (vgl. Steiger 1999a, S. 440).

Die TZI erleichtert somit die Gestaltung der Sach- und Beziehungsebene innerhalb einer Arbeitsgruppe oder eines Teams. Wichtig ist allerdings, dass sich die 4 Einflussfaktoren in einem dynamischen Gleichgewicht befinden; dafür Sorge zu tragen ist die Aufgabe der Gruppenleitung: Leiter von TZI-Gruppen sind in erster Linie als Gruppenteilnehmer zu sehen, deren Funktion vor allem darin liegt, auf die Balance zwischen Ich-Wir-Es und deren Zusammenhang zu den Umwelteinflüssen zu achten mit dem Ziel, das Potenzial der Gruppe zu aktivieren, wobei die Gruppe nicht mehr als sechs Personen umfassen sollte.

Für eine erfolgreiche Arbeit mit der TZI sind alle Elemente zu beachten, die Cohn in ihrem Buch „Von der Psychoanalyse zur TZI“ (1981) darlegt: das bereits vorgestellte Gruppenmodell, praxis- und wertgerichtete Grundsätze (Axiome), grundlegende Forderungen (Postulate) und Kommunikationsregeln.

Cohns (1981, S. 120) erstes Axiom lautet:

„Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist darum autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz (Allverbundenheit). Menschliche Erfahrung, Verhalten und Kommunikation unterliegen interaktionellen und universellen Gesetzen. Geschehnisse sind keine isolierten Begebenheiten, sondern bedingen einander in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.“

Im zweiten Axiom appelliert Cohn, dass alles Lebendige und seine Entwicklung zu achten seien und somit eine Entscheidung für humanes Handeln erfordere.

Im dritten Axiom weist Cohn darauf hin, dass freies Entscheiden innerhalb einschränkender innerer und äußerer Grenzen geschieht, wobei eine Erweiterung dieser Grenzen möglich sei.

Aus den Axiomen leitet Cohn die folgenden Postulate ab:

1. „Sei dein eigener Chairman.“

Indem ich der „Vorsitzende“ meiner selbst bin, liegt die Verantwortung meines Tuns und Lassens ganz bei mir, was auch für die anderen Gruppenmitglieder gilt. Weiterhin heißt es: „Übe dich, dich selbst und andere wahrzunehmen, schenke dir und anderen die gleiche menschliche Achtung, respektiere alle Tatsachen so, dass du den Freiheitsraum deiner Entscheidungen vergrößerst.“ Dieser Satz drückt das gleichzeitige Verfügen über Persönliche und Soziale Kompetenz aus.

2. „Störungen haben Vorrang.“

Dieses Postulat bedeutet, dass menschliche Reaktionen wie Wut, Zerstreuung, Angst innerhalb der Gruppe als Störung nicht verdrängt, sondern als Thema aufgegriffen werden, denn auch Störungen können den Lernprozess voranbringen (bzw. ihn stören, wenn die Störungen verdrängt werden).

Aus den Axiomen und Postulaten ergeben sich Kommunikationsregeln wie z.B. Ich-Aussagen zu machen; für sich selbst und nicht für andere zu sprechen; zu Personen zu sprechen, nicht über sie; Körpersignale zu beachten. Die Kommunikationsregeln fördern eine Offenheit unter den Gruppenmitgliedern und verbessern innerhalb eines vertrauensvollen Klimas entsprechend das Lern- und Arbeitsklima.

TZI ist eine anspruchsvolle Methode, die viel Übung erfordert und dreierlei Kompetenzen fördert:

- Methodische Kompetenz: Teams und Gruppen leiten; Bearbeitung und Umgang mit Themen und Aufgaben.
- Persönliche Kompetenz: Stärkung von Selbstverantwortung und Eigenständigkeit.
- Soziale Kompetenz: Stärkung der Kommunikation, der Kooperation und der Konfliktlösefähigkeit in Teams und Gruppen.

Neben der Sachebene wird innerhalb der TZI Raum gelassen für die Bedürfnisse der Gruppen- oder Teammitglieder und der Interaktion untereinander, wodurch eine Lebendigkeit entstehen kann, die Grundlage ist für eine produktive Zusammenarbeit.

## 9 Mit Shackleton im Eismeer und mit Shakespeare auf der Bühne

Mit Shackleton wollen wir aufbrechen zu einer Reise und an verschiedene Orte und Schauplätze gelangen, die die Führungskraft im Blick und zum Thema haben, um wieder zurückzukehren an den Ort der Bibliothek.

Im August 1914 mit Ausbruch des ersten Weltkrieges beginnt von Argentinien aus die Reise des britischen Polarforschers Ernest Shackleton mit 27 Männern zum Südpol. Eine Tagesreise von der antarktischen Küste, seinem Ziel entfernt, bleibt das Expeditionsschiff *Endurance* im Packeis stecken; nach zehn Monaten wird es von Eisschollen zermalmt, bevor es schließlich sinkt. Eine scheinbar aussichtslose Situation für die Mannschaft: im kältesten Kontinent der Erde und 1200 Meilen entfernt vom letzten Außenposten der Zivilisation ...

Wie es Shackleton gelingt, die erschöpfte Mannschaft vor Depressionen, Streitereien und Tod zu bewahren, ist in Margot Morrells und Stephanie Caparells Buch „Shackletons Führungskraft“ (2003) nachzulesen, einem Führungshandbuch, spannend wie ein Abenteuerroman. Die Autorin M. Morrell studierte Bibliothekswissenschaften; seit über 16 Jahren erforschte sie Shackletons Leben und Arbeit. Am Ende jedes der 8 Kapitel werden die wichtigsten Führungsgrundsätze von E. Shackleton aufgelistet einschließlich der Berichte von Praktikern aus den verschiedensten Berufen, die Shackletons Führungsverhalten zum Vorbild nehmen.

Beim Studieren seiner Führungsgrundsätze fällt auf, dass Shackletons Führungsverhalten sehr stark von seiner Persönlichen und Sozialen Kompetenz geprägt war. Untermauert durch seine reichhaltigen Kenntnisse des zwischenmenschlichen Verhaltens, vertrat er ausgesprochen zeitgemäße, moderne Grundsätze im Gegensatz zu dem damals vorherrschenden hierarchischen Führungsstil, was seine besondere Anziehungskraft für die heutige Zeit erklärt.

Erstaunlich ist, dass die Männer der *Endurance* nach annähernd zweijährigem Überlebenskampf nicht nur körperlich gesund, sondern auch emotional stabil in ihre Heimat nach England zurückkehrten<sup>37</sup>, was nicht zuletzt Shackletons Führungskraft zu verdanken war: „Seine Werkzeuge waren Humor, Großzügigkeit, Intelligenz, Stärke und Anteilnahme“ (Morrell, S. 32).

In ihrem Buch „Quantensprung der Führungskraft“ stellt die Professorin und Unternehmensberaterin Margaret Wheatley (1997) die These auf, dass sich die Organisationsstrukturen des 21. Jahrhunderts am neuen Wissen der Quantenphysik, der Chaostheorie und der Molekularbiologie orientieren werden. Sie stellt die wesentlichen Inno-

---

<sup>37</sup> Eine Polarexpedition mit tödlichem Ausgang am Beispiel der Expedition R. Scotts schildert J. Maxwell in seinem Buch „Leadership“ (2002).

vationen der Naturwissenschaften dar und wendet sie als Vorbild auf Organisationsstrukturen an, die nur durch ein verändertes Führungsverhalten zu verbessern seien:

„So etwas wie Führungsqualität, ein amorphes Phänomen, das uns fasziniert hat, seit Menschen sich mit Organisationen befassten, wird heute mehr in Richtung Fähigkeiten definiert, Beziehungen und Verbindungen zu knüpfen und aufrechtzuerhalten. Immer mehr Untersuchungen beschäftigen sich mit dem Zusammenhalt innerhalb eines Unternehmens, dem Selbstgefühl der Mitarbeiter und der Öffnung der Führungsebene für jeden (...). Wenn sogar die Physik unseres Universums die überragende Bedeutung von Bindungen aufzeigt, sollten wir uns nicht wundern, wenn unsere Vorstellungen von Management sich verändern und wenn den Beziehungen der Menschen zueinander eine zunehmende Priorität eingeräumt wird“ (Wheatley, S. 28).

Dieses ausführliche Zitat verdeutlicht, dass mit den erwähnten Fähigkeiten der Führungskräfte ein sozial kompetentes Verhalten gemeint ist, das die Wichtigkeit der Beziehungsebene innerhalb der zwischenmenschlichen Kommunikation hervorhebt, was in Wheatleys Appell mündet: „Wir müssen lernen, Beziehungen zu knüpfen und Entwicklung und Wachstum zu unterstützen. Wir müssen lernen, zuzuhören, zu kommunizieren und Gruppenbildungen zu fördern(...) Die Quantenwelt hat das Konzept des verbindungslosen Einzelnen zerstört“ (Wheatley, S. 58).

Ein Forum, das diesen von Wheatley angesprochenen und geforderten Lernprozess unterstützt, bietet – ein völlig neuer Ansatz – das Theater.

Unter dem Titel „Der Job als Drama und manchmal als Komödie“<sup>38</sup> wird berichtet, wie im Alten Schauspielhaus in Stuttgart Manager von Schiller und Shakespeare lernen. Und warum – so ist an dieser Stelle zu fragen – sollten auf der Bühne nicht auch Bibliotheks-Manager diesen Lernprozess machen können? Inspiriert wurde das Stuttgarter Alte Schauspielhaus von der Idee und einem Projekt der Royal Shakespeare Company London, Theater Techniken in die Führungskräfte Schulung einzubringen. Das Stuttgarter Seminarangebot zur Führungskräfteentwicklung (seit Oktober 2002 und bundesweit einzigartig) heißt „management-by-shakespeare“. Zentrale Themen sind je nach Interesse und Bedarf der Kunden z.B. Motivation, Teamfindung, Projektmanagement, Mobbing, Konfliktmanagement. Ensemblemitglieder vermitteln Führungskräften die Grundlagen der Rhetorik, Gestik und Körpersprache; partnerschaftliches Zusammenarbeiten wird z.B. über die Techniken des Degenkampfes erfahrbar gemacht und vor allem werden Verhaltensweisen geübt. Im Grunde handelt es sich um ein Persönlichkeits- und Kommunikationstraining, dessen Erfolg im Vergleich und im Gegensatz zu herkömmlichen Workshops im „emotionalen Ansatz“ liegt, wie es der Theaterchef, der als Coach auf der Bühne mitwirkt, formuliert.

„Management-by-shakespeare“ bringt nicht zuletzt die Theaterliteratur ins Rampenlicht, aus der eine Menge über Hierarchie, Konkurrenz, Beziehungen und Macht gelernt werden kann, oder auch über Konflikterkennung und Krisenmanagement – erfahrbar, erlebbar und trainierbar über Schiller und Shakespeare.

---

<sup>38</sup> Stuttgarter Zeitung vom 21.12.02



In „The Spirit of Leadership“ geht es Harrison Owen (2001b), dem Erfinder der „Open Space Technology“ (Owen 2001a) darum, den Wunsch nach charismatischen Führern, die den Weg aus der Misere weisen, als irreführend darzustellen; für Owen bedeutet zeitgemäße Führung nichts anderes, als Freiräume für die Mitarbeiter zu schaffen, jedoch ohne das Steuern aufzugeben. Diese Einstellung spiegelt sich auch in seiner „Open Space Technology“, einem sehr einfach klingenden Ansatz, Versammlungen besser und vor allem produktiver durchzuführen, indem Gruppen (von fünf bis 1000 Menschen) sich selbst organisieren, „um effektiv mit komplexen Themen in sehr kurzer Zeit umzugehen“ (Owen 2001a).

Wie kam Owen auf die Idee von „Open Space“? Teilnehmer von (ihm mühsam organisierten) Konferenzen gaben ihm auf seine Nachfrage, was ihnen am besten gefallen habe, die folgende Antwort: die Möglichkeit des Austauschs mit den anderen Teilnehmern zwischen Vorträgen und Workshops. Owen zog daraus die Konsequenzen, indem er von nun an den Teilnehmern von Versammlungen Raum und Zeit zur Verfügung stellt verbunden mit dem Vertrauen, dass sie beides nutzen. Wichtige Voraussetzung ist dabei, dass die Teilnehmer freiwillig kommen, was gleichermaßen ihr Interesse am Thema bekundet und auch ihr Interesse, sich einbringen zu wollen. Von grundlegender Bedeutung bei „Open Space“ ist eine Erfahrung, die Owen in Westafrika machte, dass alles, was wirklich wichtig ist, in einem Kreis stattfindet. Grundform von „Open Space“ ist also der Kreis, in dem sich die Teilnehmer treffen, ein Anschlagbrett für die Diskussionsthemen (eine Tagesordnung gibt es vorher nicht), und das Arrangement von Raum und Zeit. Die Rolle des Moderators ist dabei eher unscheinbar; selbst wenn es zu Zwischenfällen kommen sollte, ist es in der Regel die Gruppe, die eine Lösung findet, was schließlich zeigt, dass die Menschen sich selbst managen wollen.

Interessant wäre eine Open-Space-Veranstaltung, in der sich Bibliothekare aus aller Welt zum Thema „Wie sieht die Zukunft der Bibliotheken aus?“ treffen würden. Der offene Raum ist für Owen (vgl. 2001b, S. 64) Entstehungsort der Vision, untrennbar nach seiner Ansicht mit der grundlegenden Aufgabe von Führung verbunden, ein Klima zu schaffen, in dem Visionen gedeihen können.

Um nun zum Ort der Bibliothek zurückzukommen: „Hat die Öffentliche Bibliothek noch eine Zukunft?“ lautet einleitend die Frage einer Veröffentlichung der Bertelsmann-Stiftung mit Beiträgen von Bibliotheksleitern aus aller Welt zum Thema: „Die Öffentliche Bibliothek als realer und virtueller Ort“ (Äng 2001).

In: „Die Leitung der Öffentlichen Bibliothek in der ‚Dot(.)-Welt““ nennt Susan Kent, die Leiterin der Öffentlichen Bibliothek von Los Angeles, die Anforderungen und Herausforderungen der Bibliotheksleitung in einer veränderten Welt. Neben den traditionellen Kernkompetenzen für Leiter Öffentlicher Bibliotheken wie

- Führungseigenschaften
- Operatives Management
- Finanzmanagement

- Personalführung
- Öffentliches Auftreten
- Bestandsverwaltung

fügt Kent (Äng, S. 40) dem zeitgemäßen breiteren Anforderungsprofil folgende Bereiche hinzu:

- Aufbau von Führungsstrukturen
- Strategische Planung
- Mitteleinwerbung
- Marketing und Public Relations
- Planung und Implementierung neuer Einrichtungen
- Aktive politische Tätigkeit
- Planung und Implementierung technischer Systeme

Wenn die Bibliothek als Bildungs- und Kulturinstitution des 21. Jahrhunderts Bestand haben solle, dann sei eine kompetente Führungskraft unabdingbar: „eine Führungskraft mit Visionen braucht die Bibliothek, hochqualifiziert, intelligent, leidenschaftlich engagiert, mit politischem Geschick, mit Klarheit und mit Taktgefühl“ (Äng, S. 46).

Die Vermittlung einer Vision und eines Konzepts bzgl. zukünftiger Bibliotheksarbeit ist umso wichtiger, als der Funke auch zu den Geldgebern überspringen muss (vgl. Bussmann 2000).

Diese vielfältigen Kompetenzanforderungen an heutige Führungskräfte sind nur durch tiefgehende Schulungen innerhalb der Aus- und Fortbildung (vgl. Oßwald 2002) zu erreichen und im Hinblick auf die Zukunft der Bibliotheken ein Muss. Die Zukunft von Bibliotheken hängt von Führungskräften ab die in der Lage sind, aufgrund ihres Kompetenzspektrums Verantwortung zu übernehmen und ein Klima zu schaffen, in der Visionen gedeihen und realisiert werden können.

## 10 Zusammenfassung und Ausblick

In einer globalen Welt des technologischen und wirtschaftlichen Wandels sind auch die Ansprüche und Anforderungen an das Führungsverhalten in Bibliotheken gestiegen. Der Wandel der Bibliotheken drückt sich im Selbstverständnis eines kundenorientierten Dienstleistungsunternehmens aus, das hohe Kompetenzanforderungen stellt. Fachwissen reicht heute bei weitem nicht mehr aus. Zu den modernen, zeitgemäßen Führungseigenschaften gehören die Fähigkeiten der Sozialen und Persönlichen Kompetenz und insbesondere kommunikative Fähigkeiten, die bei Nichtvorhandensein gelernt und geübt werden müssen – zum Wohle der Einrichtung.

Führungspositionen sind in heutiger Zeit nur im Kontext mit der Entfaltung der Mitarbeiterpotenziale zu sehen. Sozial kompetentes Verhalten von Führungskräften ist somit in Bibliotheken unabdingbar und wird in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen: ein gutes Betriebsklima ist Voraussetzung für Motivation, Leistungsfähigkeit und Engagement der Mitarbeiter, auf die Bibliotheken in Zeiten knapper Ressourcen bzgl. Etat und Personal besonders angewiesen sind.

Anliegen und Nutzwert der vorliegenden Arbeit soll es sein, auf den notwendigen Wandel und die Notwendigkeit von Verhaltensänderungen der Führungskräfte in Bibliotheken hinzuweisen. Durch die Darstellung verschiedener ausgewählter Kommunikationsmodelle wird auf das Instrumentarium der Kommunikation eingegangen, das zeitgemäße Führungskräfte beherrschen sollten. Es wird betont, dass diese theoretischen Kenntnisse nur fruchtbar werden können, wenn sie auf der Basis eigener Bereitschaft in der Praxis auch geübt und trainiert werden, was sicherlich eine Herausforderung darstellt.

Erst seit jüngster Zeit bieten Hochschulen Qualifizierungen für Führungskräfte innerhalb der Aus- und Fortbildung an (vgl. Oßwald 2002), jedoch können m.E. auch durch Eigeninitiative, wozu die vorliegende Arbeit Anregungen geben will, Lernprozesse vonstatten gehen. Die vorliegende Arbeit soll gleichermaßen als Anregung und Appell für die bibliothekarische Praxis dienen, sich mit der eigenen Führungsrolle und deren Anforderungen bzgl. Sozialer und Persönlicher Kompetenz in einer veränderten Welt auseinander zu setzen, basierend auf der Bereitschaft des ständigen Dazulernens und somit zum Wohl und zum Überleben der Bibliotheken.

## Literaturverzeichnis

**Äng, C.;** Das, H.; Dobbie, A. und S. Kent (2001): Die Öffentliche Bibliothek als realer und virtueller Ort. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/documents/Realer\\_virtueller\\_Ort.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/documents/Realer_virtueller_Ort.pdf).

**Berne, E.** (2002a): Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek b. Hamburg.

**Berne, E.** (1991b): Transaktionsanalyse der Intuition: ein Beitrag zur Ich-Psychologie. Junfermann, Paderborn.

**Berufsbild 2000:** Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. <http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild-deutsch.html>.

**Birker, K.** (1998): Betriebliche Kommunikation. 1. Auflage. Cornelsen Verlag, Berlin. (Praktische Betriebswirtschaft).

**Brücken, S.** (2001): Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; Bd. 31).

**Busmann, I.** (2000): Visionen managen – Managing from the future. <http://www.stuttgart.de/stadtbuecherei/druck/visionenmanagen.htm>.

**Cohn, R.** (1981): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. 5. Aufl. Klett-Cotta, Stuttgart. (Konzepte der Humanwissenschaften).

**Crisand, E.** (2002): Soziale Kompetenz als persönlicher Erfolgsfaktor. Sauer-Verlag, Heidelberg. (Arbeitshefte Führungspsychologie; Bd. 41).

**Donnert, R.** (2003): Soziale Kompetenz: der Praxisratgeber für ein kooperatives Arbeitsklima. 3., überarb. Auflage. Lexika-Verlag, Würzburg.

**Flodell, C.** (2000): Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement in Bibliotheken. In: Soziale Kompetenz als Leitungs- und Managementqualifikation: Dokumentation einer Tagung/ hrsg. von Gerd Paul. EDBI, Berlin. (DBI-Materialien; 200).

**Goleman, D.** (2000a): Durch flexibles Führen mehr erreichen. In: Harvard Business Manager 2000, Heft 5, S. 9-22.

**Goleman, D.,** Boyatzis, R. und McKee, A. (2002b): Emotionale Führung. 1. Auflage. Econ Verlag, München.

**Goleman, D.** (1996c): Emotionale Intelligenz. Hanser, München – Wien.

**Goleman, D.** (1999d): Der Erfolgsquotient. Hanser, München – Wien.

**Habbel, R.** (2001): Faktor Menschlichkeit: Führungskultur in der Net e-conomy. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien – Frankfurt.

- Haberkorn, K.** (2002): Praxis der Mitarbeiterführung: ein Grundriß mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens. 10., erw. Auflage. Expert-Verlag, Renningen-Malmsheim.
- Hatzius, A.** (1996): Patentrezepte gibt es nicht: Mitarbeiterführung in Bibliotheken – Erfahrungen, Lernfelder, Handlungswissen. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 48 (1996), Heft 1, S. 43-47.
- Hauser, R.** (1999): Soziale Kompetenz trainieren: zielorientiert kommunizieren. Business Verlag, Regensburg – Düsseldorf.
- Huesmann, A.-M.** (2003a): Binomische Kommunikation: Aktivierung des Selbsterneuerungspotentials in Veränderungsprozessen am Beispiel wissenschaftlicher Bibliotheken. 1. Auflage. Lang, Frankfurt a.M.
- Huesmann, A.-M.** (2000b): Erfolgreich und differenziert kommunizieren: Aspekte zwischenmenschlichen Umgangs. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 52 (2000), Heft 12, S. 741-746.
- Huesmann, A.-M.** (2002c): Management und Führung in Bibliotheken: Management und Führung der eigenen Person. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 54 (2002), Heft 5, S. 343-348.
- Klages, H.** (2002): Führung als Erfolgsfaktor der Personalentwicklung. Vortrag, gehalten am 11. April 2002 an der FH Kehl – Hochschule für öffentliche Verwaltung. <http://www.fh-kehl.de/skripte/vortraege/2002-04-11-klages/vortragstext.pdf>.
- LeMar, B.** (2001): Menschliche Kommunikation im Medienzeitalter: im Spannungsfeld technischer Möglichkeiten und sozialer Kompetenz. 2. Auflage. Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg – New York – Barcelona – Hongkong – London – Mailand – Paris – Singapur – Tokio.
- Lux, C.** (1998): 10 Thesen zum organisatorischen Wandel in Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst, Jg. 32 (1998), Heft 3, S. 483-485.
- Magretta, J.** (2002): Basic Management. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart – München.
- Maxwell, J.** (2002): Leadership: die 21 wichtigsten Führungsprinzipien. Brunnen Verlag, Gießen.
- Mentzel, W.** (2001): Mitarbeitergespräche. 2. Aufl. STS-Verlag, Planegg.
- Morrell, M. und Caparell, S.** (2003): Shackletons Führungskunst: was Manager von dem großen Polarforscher lernen können. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek b. Hamburg.
- Oppermann-Weber, U.** (2002): Mitarbeiterführung: Führungsansätze passend auswählen, Führungsinstrumente richtig einsetzen. 1. Auflage. Cornelsen Verlag, Berlin.
- Oßwald, A.** (2002): Führungskräfte für Bibliotheken und Informationswirtschaft. <http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/kabi/volltexte/band001.pdf>.

**Owen, H.** (2001): Open Space Technology: ein Leitfaden für die Praxis. Klett-Cotta, Stuttgart.

**Owen, H.** (2001): The Spirit of Leadership: Führen heißt Freiräume schaffen. 1. Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

**Paul, G.** (2000a): Anforderungen und Bedarf an Personen mit Leitungsfunktion in Bibliotheken und Informationseinrichtungen. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; Bd. 25).

**Paul, G.** (2000b): Bibliotheks-Management: Kooperation und Leitung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Edition Sigma, Berlin.

**Paul, G.** (2000c): Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 24 (2000) Heft 2, S. 151-166.

**Paul, G.** (1999d): Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotentialen durch sozialkompetente Leitungstätigkeit. In: Bibliotheksdienst, Jg. 33 (1999), Heft 9, S. 1500-1509.

**Personalentwicklung** (1999a): Grundlagen und Realisierungskonzept für die Stadtverwaltung. 1. Auflage. Hrsg. vom Personal- und Organisationsamt der Stadt Frankfurt am Main.

**Personalentwicklung** (2001b): Leitfaden zum Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG): Einführen des MAVG. 1. Auflage. Hrsg. vom Personal- und Organisationsamt der Stadt Frankfurt am Main.

**Personalentwicklung** (2001c): Leitfaden zur Führungskräfte-Nachwuchs-Entwicklung. 1. Auflage. Hrsg. vom Personal- und Organisationsamt der Stadt Frankfurt am Main.

**Ratzek, W.** (2002a): Arten, Analyse und Dynamik von Konflikten: Konfliktmanagement (Teil 2). In: Bibliothek. Forschung und Praxis 26 (2002a) Heft 3, S. 296 – 299.

**Ratzek, W.** (2003c): Bewältigungsansätze: Konfliktmanagement (Teil 3). [http://www.bibliothek-saur.de/preprint/2003/konflikt3\\_ratze.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/preprint/2003/konflikt3_ratze.pdf).

**Ratzek, W.** (2002b): Die Entstehung von Konflikten: Konfliktmanagement (Teil 1). In: Bibliothek. Forschung und Praxis 26 (2002) Heft 2, S. 165 – 168.

**Schulz von Thun, F.** (2003a): Miteinander reden. Bd. 1: Störungen und Klärungen: allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek b. Hamburg.

**Schulz von Thun, F.; Ruppel, J. und Stratmann, R.** (2001b): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 2. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek b. Hamburg.

**Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation** (2000): Dokumentation einer Tagung. Hrsg. von G. Paul. Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin. (DBI-Materialien; 200).

**Steiger, T.** (Hg.); Lippmann, E. (Hg.) (1999a): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungs-Kompetenz und Führungs-Wissen. Bd. 1. Springer Verlag, Berlin – Heidelberg – New York – Barcelona – Hongkong – London – Mailand – Paris – Singapur – Tokio.

**Steiger, T.** (Hg.); Lippmann, E. (Hg.) (1999b): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungs-Kompetenz und Führungs-Wissen. Bd. 2. Springer Verlag, Berlin – Heidelberg – New York – Barcelona – Hongkong – London – Mailand – Paris – Singapur – Tokio.

**Sträter, E.** (2003): „Was halten Sie von der neuen Arbeitszeitenregelung?“. Mitarbeitergespräche in Bibliotheken am Beispiel der Stadt Reutlingen. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 55 (2003), Heft 1, S. 172-177.

**Watzlawick, P.** (1983a): Anleitung zum Unglücklichsein. 4. Auflage. Piper, München.

**Watzlawick, P.** (1974b): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 4., unveränd. Auflage. Huber, Bern.

**Wheatley, M.** (1997): Quantensprung der Führungskraft: die neuen Denkmodelle der Naturwissenschaften revolutionieren die Management-Praxis. 1. Auflage. Rowohlt Verlag, Reinbek b. Hamburg.

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift